

大夏书系·学校领导力

学校管理的 50个典型案例

50 Typical Cases
On School
Management

程凤春 主编



ECNUP

华东师范大学出版社

EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

目 录

主编简介

编者的话

第一辑 学校发展

1. [学校店面该不该出售](#)
2. [新任校长抓什么](#)
3. [如何应对中考改革](#)
4. [办公楼设计方案的选择](#)
5. [老校长遇到了新问题](#)
6. [学校食堂如何进行改革](#)
7. [校长抓教学还是抓建设](#)
8. [学校门口的饮食摊](#)
9. [可以用管理企业的方式管理学校吗](#)

第二辑 用权与用干部

10. [学校的大小事务都由校长说了算吗](#)
11. [校长经常插手教学工作合适吗](#)
12. [新任校长改革校纪校规引发的困惑](#)
13. [胡校长为什么没有做出业绩](#)
14. [李校长的“无为而治”](#)
15. [两所中学的“内部管理体制”会议](#)
16. [正副主任之间的矛盾](#)
17. [校长的越级指挥](#)
18. [教导主任谁来当](#)
19. [对语文组组长的惩罚](#)
20. [校长的用人艺术](#)

第三辑 人事管理

21. [林老师能否被评为优秀教师](#)
22. [青年教师的早操](#)
23. [“刺儿头”老师](#)
24. [黄老师的沮丧](#)
25. [一场没有结束的争论](#)
26. [“全勤”之争](#)
27. [下午的签到该不该取消](#)
28. [评职称引起的风波](#)
29. [刘老师为什么不走了](#)
30. [一项人事聘用工作的处理](#)
31. [坚决不做文科班的班主任](#)
32. [该不该补发奖金](#)

第四辑 德育管理

33. [如此处理考试作弊行吗](#)
34. [该不该管校门口的交通安全问题](#)
35. [如何关爱离异家庭的学生](#)
36. [学校应不应该实行封闭式管理](#)
37. [剪发风波](#)
38. [新校长该怎么办](#)
39. [处理早恋问题的艺术](#)
40. [农村学校德育工作的探索](#)
41. [学生在校的安全由谁负责](#)
42. [偷糖风波](#)

第五辑 教学管理

[43. 办学条件不足，如何提高教学质量](#)

[44. 调班风波](#)

[45. 迟到的处分](#)

[46. 缺勤问题的处理](#)

[47. 教案展览还能办吗](#)

[48. 可以用简案代替教案吗](#)

[49. “涂卡评分”带来的尴尬](#)

[50. 升学奖风波](#)

主编简介

程凤春，北京师范大学教授、博士生导师。曾留学英国伦敦大学教育学院和丹麦哥本哈根商学院。自1987年以来，一直从事教育管理的教学、研究和实践工作。先后主持省部级、国家级科研课题多项，出版著作7部，在《中国教育报》、《教育研究》等报刊发表论文40多篇。



大夏书系·学校领导力

学校管理的 50个典型案例

**50 Typical Cases
On School
Management**

程凤春 主编



华东师范大学出版社
EAST CHINA NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目（CIP）数据
学校管理的50个典型案例/程凤春主编. —上海：华东师范大学出版社，2008
ISBN 978-7-5617-6506-7
I. 学... II. 程... III. 校长—学校管理—案例 IV. G471.2
中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第183345号

大夏书系·学校领导力

学校管理的50个典型案例

主 编 程凤春
策划编辑 任红瑚
文字编辑 杨 霞
封面设计 千手设计工作室
责任印制 殷艳红

出版发行 华东师范大学出版社
社 址 上海市中山北路3663号 邮编200062
电话总机 021-62450163 行政传真021-62572105
门市地址 上海市中山北路3663号华东师范大学校内先锋路口
网 址 www.ecnupress.com.cn

印刷者 北京振兴华印刷有限公司
开 本 700×1000 16开
印 张 14
插 页 1
字 数 200千字
版 次 2009年1月第一版
印 次 2012年2月第六次
书 号 ISBN 978-7-5617-6506-7/G·3793
定 价 25.00元

出版人 朱杰人
（如发现本版图书有印订质量问题，请寄回本社市场部调换或电话021-62865537联系）

编者的话

作为一种正规的教学和学习方式，案例教学或学习发端于美国的哈佛大学，最早应用于法律和医学教育领域，并获得巨大成功，后来被引入教育管理领域。1921年，美国哈佛大学的一位教授出版了第一本管理案例集，奠定了教育管理中案例教学法的基础。到了60年代，案例教学法渐趋成熟并开始广泛应用。我国自90年代开始在教育管理领域引入案例教学法。据说哈佛商学院的教授们有一个共同的信念：管理的精髓在判断，讲授只能传授知识和经验，而能力的培育离不开实践，案例讨论就是培育判断能力的一种模拟实践。

在案例教学法或称案例学习法的倡导者看来，案例教学或学习是最节约时间、成本最低、最有效的学习。它能让学习者以最小的消耗获得最大成果，让学习者在较短的时间里面对大量的“真实情境和困境”，扮演多种角色——校长、副校长、中层干部、教师，设身处地地从自己扮演的角色出发，分析问题，解决问题；使学习者从成功案例中学习经验，从失败案例中吸取教训，从困境案例中学习摆脱困境，从危机案例中学习处理危机。与纯粹的理论学习相比，案例学习摆脱了空洞的理论说教；与亲自参加社会调查研究和身临其境的“体验式教学”相比，案例教学是最节约时间、费用最少的“社会实践”。不仅如此，案例学习还能够有效激发学习者的学习动力。这不仅因为案例本身生动、有趣，富于挑战性，还因为学习者可以在学习中尝试扮演各种角色——校长、副校长、中层干部、普通教师或者局外人。

案例学习要想取得好的效果，有两个环节很重要：提出问题和分析问题。提出问题是案例学习的关键。提问的目的在于探索知识和激发学习动力。进行案例教学或学习时要勇于和善于提出问题。有人从技术角度，将提问分成10种类型。第一，开放式问题。如：“什么是问题的关键？”“你将作何决策？”第二，诊断性问题。如：“你怎样进行分析？”“你的结论是什么？”第三，信息寻求问题。如：“学校的规模多大？”第四，挑战（检验）性问题。如：“你何以作这样的判断？”“说出你这样处理的理由。”第五，实施性问题。如：“如果你是该校校长，你如何处理这个问题？”第六，轻重缓急问题。如：“你将按照什么顺序来处理这些问题？”第七，预测性问题。如：“根据你的分析，老教师会作何反应？”第八，假设性问题。如：“如果不换老校长，这个问题还会出来吗？”第九，延伸性问题。如：“从这个案例里，你受到了什么样的启发？”第十，普遍化问题。如：“一所学校的核心竞争力是什么？”

案例教学或学习的目的不是给出唯一正确答案，事实上也不存在什么绝对正确的答案，存在的只是可能正确处理和解决问题的基本思路 and 具体方法。案例教学或学习的目的是学会在面对纷繁复杂的情况时，如何去思考，如何作决策，锻炼分析能力、判断能力以及决断的勇气。所以，案例学习时不要过分重视是否得出正确答案，甚至是否得出答案，而更应重视得出结论的思辨和推理过程。在案例学习中，学习者要善于思考和分析，对案例涉及的“命题”进行思考，对案例中的“问题”或者自己针对案例提出的“问题”进行解释和原因分析，对“问题”的解决方案进行推理，对推导出的解决方案进行质疑。为了增加思辨和推理的深度，要多视角地分析问题，对同一个问题，要从不同的环境、不同的身份、不同的理论出发进行分析。如果是一个优质学校，该如何做？如果是一个普通学校，会如何做？如果是一个薄弱学校，又会如何做？如果你是校长，该如何对待？如果你是中层干部，会如何对待？如果你是普通教师，又会如何反应？按照科层管理理论，如何处理？按照人本管理理论，如何处理？按照学习型组织理论，又该如何处理？

为了更好地利用案例进行学习，我们提倡小组讨论式的案例学习，3至7个人组成一个小组开展案例讨论。由于学习者的背景不同、出发点不同，分析的视角就会不同。这样，每个人不用冥思苦想就能很快得到多种分析和解决问题的思路。同时，每个人的分析也会及时得到反馈、质疑。这不仅能引发学习者的深入思考，而且会激发他们的学习兴趣。

本书共选编了50个案例。由于数量有限，这些案例只涉及了学校管理的主要方面，而不是全部内容。对于这些案例，我们按照学校发展、用权与用干部、人事管理、德育管理、教学管理等栏目进行了归类。但是必须看到，许多案例的内容是非常丰富的，有些案例甚至是综合性的，并不仅仅是发展问题、用权问题、人事问题、德育管理问题或教学管理问题。之所以作这样的归类，主要是依据成书编排结构化的需要，再结合我们对案例主要特征的理解。我们希望学习者在使用这些案例时，不受我们分类的限制，作更广泛、更全面的分析。

对于每个案例，我们都提出了一些需要思考的问题，并结合这些问题对案例进行了分析，给出了部分解答。但这些都只是引玉之砖。我们希望学习者能够更加广泛地、多视角地提出更多问题，以便引发深入思考。我们给出的案例分析和问题解答，只是若干分析和解答中的一种，不是唯一的，也不一定是最好的。我们的意图不是给出标准答案，而是引发思考，甚至思想上的碰撞，以便激发起学习者深入思考的动力。所以，对于每个案例后的分析，学习者最好带着挑剔的眼神或者质疑的态度去阅读。

本书是集体劳动的结晶。书中的绝大多数案例是在一些教育工作者提供的原始素材的基础上加工而成的。这里，我们要对他们的劳动表示尊敬和感谢。考虑到既要尊重他们的劳动成果，又要保护他们的隐私，书中只给出了他们的姓名，而没有出现他们的单位信息。还有些案例，无法查到原始提供者，所以没有标注。

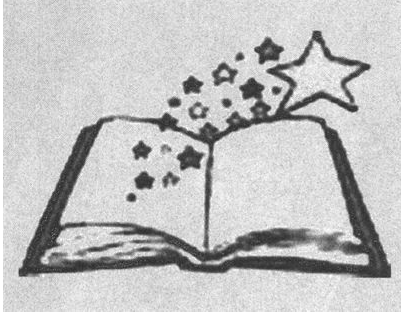
本书的编写人员包括程凤春、卢家婧、王佳、冀芳、曹原，卢家婧、冀芳还参加了统稿工作，最后的统稿由程凤春完成。本书编者要特别感谢华东师范大学出版社的编辑任红瑚女士。该选题是她首先提出的，在编写过程中更是不断提出有见地的建议，并对完稿时间的一再推延给予了充分的理解。

程凤春
2008年8月
于北京师范大学

1

XUE XIAO FA ZHAN

学校发展



1. 学校店面该不该出售

案例

某校为争创省二级达标学校，进一步改善办学条件，计划新建教学综合楼一栋，建筑面积7100平方米，需要投入人民币600万元，按6：4比例分两年付完工程建设款。目前学校已争取到省发展计划局高中扩容项目资金80万元、省财政局布局调整资金20万元，其余500万元需要学校自筹。因为学校近几年投入大量资金购地、建教室，已负债800万元，又因为银行贷款政策调整，所以向银行贷款不到款。于是，学校专门召开行政会议讨论筹款事项。在会议中，有人提出可出售学校临街的10间550平方米店面。参照周边店面出售价每平方米3600至4000元测算，出售店面可筹到资金约198万至220万，扣除办理土地证、房产证、税收等开支约55万至60万，实际可利用资金在143万到160万之间。也有人主张不出售店面，建议通过集资入股（每万元为一股）方式向本校教师筹措所差工程款，然后把店面出租，用租金按照教师入股多少给老师分红。会上，大家对两种方案进行了激烈的讨论。A副校长和B主任等赞同第一种方案，理由是：地方政府对学校的发展只是口头重视，投入极少。目前学校负债又多，政府部门都不管，我们还为它想那么远的事情干什么？我们这届班子还能干多久？集资和分红是个敏感问题，况且办报批手续也很麻烦。相比之下，出售店面省事省心。多数人主张第二种方案，理由是：第一，可以保住学校店面，有利于学校整体管理和为学校将来可持续发展储备资源；第二，学校既没有高利息负担，又能增加教师收入。

由于两种主张僵持不下，校长没有马上定夺。会后，校长找到A和B谈话，谈了自己的看法，并劝说A、B考虑大多数人的意见，以发展的眼光看问题，顾全大局。A、B两人最后同意了校长的意见。第二次行政会议一致通过第二种方案，并上报教育局同意和财政局批准。（李标国）

思考题

1. 校长向本校教师筹款，出租学校店面这一做法合适吗？
2. 针对这两种不同意见，你认为校长的做法是否合适？
3. 如果你是校长，你将如何与持反对意见的A副校长和B主任进行沟通？
4. 如果你是校长，在这种情况下，你将如何解决学校资金紧张的问题？
5. 请运用教育管理学的理论，对校长的管理方式和领导风格进行分析。

案例分析

办学经费紧张是目前中小学普遍存在的问题。想方设法筹款以建设和发展学校，提高办学水平是每个学校领导不得不面对的实际问题。筹款，成为中小学校长的重要任务之一。在案例中，学校为改善教学条件需要筹措资金，除了争取政府专项资金外，还需要自筹一部分经费。于是，利用什么资源和途径获得经费，便成为校长面临的难题。这不仅涉及经费如何筹措，还涉及学校领导决策、领导方式和领导艺术等问题。

在讨论案例之前，首先要明确，校长的工作是在什么社会背景下进行的。在市场经济体制下，国家对教育的管理实行集权和分权相结合的方式，学校被赋予更大的办学自主权。在这种背景下，校长们的工作价值取向更多地融入了“创业”的因素。校长不再是简单执行上级命令或由国家统一调配资金管理和发展学校，而是自主办学，自主发展。学校管理者不能因为地方财政投入不足，就维持现状，不思进取，而要勇于创新，积极进取。

针对店面出售和出租两种不同意见，校长没有马上作出决策，而是采取了缓冲处理的方式。这种做法是否可取？我们可以运用教育管理学的理论对此进行分析。

决策制定一般包括七个步骤：识别决策问题、确定决策标准、开发备选方案、分析备选方案、方案选择、实施决策方案和评估决策结果。在案例中，校长首先意识到建设学校大楼需要自筹经费这一问题，然后，必须确定与制定决策有关的问题。校长意识到可以利用学校店面解决建设资金问题，并通过行政会议形成两种备选方案，即出售店面和出租店面并向教师筹款。经过综合考虑，最后选择出租店面的方案。

管理学理论告诉我们，决策效果取决于两个方面，即决策方案的合理性和执行人对决策的承诺水平。要想取得好的决策效果，不仅要提高决策的科学性，还要想办法提高对决策的承诺水平。在案例中，校长并没有简单地选择多数人的建议，对少数不同意见者也采取了缓冲处理的方式，与他们进行谈话，努力获得他们的支持和认可。

我们还可以对校长的决策风格和领导方式进行分析。管理者的决策风格可以分为四种：命令型、分析型、概念型以及行为型。命令型的决策者通常只考虑少量的信息，只评估少数的方案。分析型的决策者在决策之前，试图得到更多的决策信息，考察更多的选择。概念型决策者趋向于广泛的看法和意愿，考察更多的选择，积极寻求解决问题的创造性方案。行为型决策者关注下级的成就，愿意接受来自下级的意见，通常通过会议方式进行沟通。虽然这可能带来冲突，但是此类型决策者更关注其他人的接受性。校长的领导方式可以分为下面几种类型：专断型领导方式、民主型领导方式、权变型领导方式和放任型领导方式。专断型领导强调高度集中统一，决策由领导作出，下级无权参与，而且必须无条件执行和服从领导者的决定。民主型的领导承认教职工是学校的主人，在工作上主动引导教职工参与决策制定和整个管理过程。权变型领导认为领导方式的有效性是多种因素共同作用的结果，不存在唯一有效的领导方式。放任型是一种领导者任下级各行其是、各自为政的领导方式。

在案例中，我们可以看到这位校长倾向于概念型和行为型的决策风格，采取的是民主型和权变型的领导方式。针对学校店面是否出售这一问题，校长通过行政会议的形式与教职工进行沟通讨论，征求下属的意见，以得到更多的决策信息和更多的选择。学校出售店面本不是学校常规事务，是在财政拨款不足这一特殊背景下产生的特殊情况。因此校长采取谨慎的态度，主动征求他人的意见和建议，可以更好地处理这个特殊问题。采取会议形式讨论，虽然带来了冲突，但也为校长决策提供了更多的备选方案。校长采取这种领导方式可以减少决策失误，赢得教职工的支持，增进组织团结，形成良好的组织气氛，有利于作出有效决策。

此外，我们还需要考虑的问题是，向本校教师筹款，出租学校店面，将租金全部拿出按股分红给教师作为回报这一做法的可行性。学校店面作为学校基础资源，其所有权应归国家所有。将店面出租，按股分红，是学校行政会议所讨论的方案，方案实施应当在国家政策允许的范围之内。因此，校长还要争取政策支持，将该方案交给政府，由政府出台相关文件，同意该校的筹款方案，以保证该方案实施的可行性、有效性和连续性，从而保证学校和教师的利益不受损害。此外，校长也可向相关政策法律人士咨询，以保证筹款方案在政策允许的范围内，增强方案的合法性、合理性与可操作性。

2. 新任校长抓什么

案例

某校新任校长初到学校，看到卫生状况非常差，整个校园凌乱不堪。经过一段时间的调查，他发现有不少学生学习马虎，品行也较差；老师们也是各扫门前雪，扭不成一股劲。怎么办？思考了一段时间，也跟一些老师交换了意见，最后校长决定：从卫生工作抓起。

于是，在一次行政会议上，校长提出了工作思路。本以为不会有人反对，所以未加太多的说明。谁知，领导班子中有人当场就说：“学校的主要问题是教学上不去。抓工作，首先应是教学，而不是卫生。”虽然这样，大扫除的工作还是布置了，但大扫除过后，校长发现，很多老师、同学只是在例行公事，情况并没有根本改观。怎么办？他分析了一些老师与学生的意见和想法，深感自己把问题简单化了。于是，他拟定了一份校园环境整顿计划，并在行政会议及教师大会上说明了其缘由并加以强调，通过反复讨论，大家的想法逐步统一。最后，校长决定实施清洁卫生周计划。

一学期下来，学校的卫生工作取得了极大的改观，其他工作也得到了长足的进步。

思考题

1. 学校以教学工作为主，新任校长却先抓清洁卫生工作，这样做合适吗？为什么？
2. 分析卫生工作对学校全局工作的重要性。
3. 请对校长在清洁卫生工作中的管理行为作出评价。
4. 如何从学校实际出发，选择工作的突破口，推动全局工作？
5. 同样是抓卫生工作，前后效果却是两样，试分析其缘由。
6. 假如你是该校校长，下一步如何开展工作？

案例分析

在案例中，新任校长把清洁卫生工作作为推动学校全局工作的突破口，我们可以从多个角度对校长的工作思路进行分析和评价。在实际工作中，有很多事情等着管理者来处理，但是由于管理者的时间和精力有限，不可能同时抓很多事情，因而必须作出抉择：先做什么，后做什么。不仅如此，有时为了突出重点，管理者会有意识地在一段时间内集中精力做一件事情。案例中有两个因素值得注意：新校长和薄弱学校。对一个新校长和一个薄弱学校来说，需要采取一些能够很快见到明显成效的措施，让教职工、家长看到校长的管理风格和能力，看到学校的变化，进而振奋精神。显然，抓卫生工作见效快、成效明显，而抓教学工作则要很久才能见到成效。

的确，教学是学校的中心工作，学校应该以教学为主，但这不是说其他工作无关紧要。学校管理的一般规律是一切从实际出发。总务工作服务于教学工作，它在学校工作中具有举足轻重的作用。学校不仅要抓教学这个中心环节，也要全面发展总务工作，为促进教学服务。如果学校环境太差，其他方面的工作解决不好，教学工作也无法进行。良好的环境可以振奋人心，提高师生的工作和学习效率。学校的中心环节是搞好教育、教学工作，任何严重影响学校教学的问题都要尽力解决。

案例中，新任校长的第一件事就是抓清洁卫生工作，引发了教师的争议。从学校实际情况来看，该校校园凌乱不堪已经影响到学生和教师的教学生活。在这种情况下，只有解决好卫生清洁工作，才能使教学工作步入正轨。同时，卫生工作也是重要的教育因素。通过卫生工作，可以使学生形成讲卫生、爱整洁、有秩序的习惯和品质。

在管理学上有一个公式：决策效果=决策质量×对决策的认可程度。意思是说，决策最终效果除了与决策的科学性有关外，还与决策的执行者对决策的认可程度密切相关。在学校管理的实际工作中，常常会出现这样的情况：作出决策的人往往不是决策的执行人，或者不是决策的唯一执行人。这种决策的最终效果并没有完全掌握在决策者手中，决策的执行者对决策的认可程度在很大程度上决定着决策的最终效果。在这种情况下，决策者需要想办法提升相关者对决策的认可度。在案例中，同样是抓卫生工作，前后效果却是两样，原因就是认可度不同。此外，后来的决策有了比较详细的落实计划，而前者没有。

从卫生工作本身来看，它贵在检查，并持之以恒。如果只有“大扫除”，只有临时突击，仍然不可能保持校园整洁。只有把卫生工作经常化、制度化，才会有一个整洁的环境。在案例中，抓卫生工作初始，校长用一天时间搞卫生清洁，并没有收到良好的效果，校园环境没有根本改观。由此，校长认识到卫生工作的特点，通过制订校园环境整顿计划，取得了比较好的成效。

在卫生工作取得一定成果后，校长如何开展下一步工作呢？我们知道，校长的职责是主持学校所有的工作，但是时间、精力、知识和能力又不允许校长样样都干，所以校长的领导主要是思想领导、组织领导。对于该案例，校长下一步的工作，要注意以下几个方面：一、要继续保持卫生工作的成果并不断推进，同时把工作重心转到教育教学上来；二、规划好学校的发展蓝图，并争取全体教职员工的认可和承诺；三、健全和完善学校的组织体系，选拔合适的人才承担各级各类管理岗位；四、健全各项规章制度，打造规范高效的教育教学秩序。在具体工作中，校长围绕教学工作推动学校全局工作时，要讲究领导艺术，提高领导水平，包括要善于决断、善于用人、善于团结干部，善于运用时间等。这也需要校长带领学校领导班子不断进修提高。

3. 如何应对中考改革

案例

C校是一所农村学校，有大约400名学生。5年前，学校还非常红火，有教师30人，教学成绩在各农村学校中也名列前茅。随着城镇化建设的快速发展，城区教育规模不断扩大，城乡间教师和学生流动日益频繁，该校的学生和老师大量流入城市学校。5年里，C校老师通过择优选调考试进城10人。其中英语学科先后走了4人，致使8个教学班，只有2名英语专业毕业的老师，其余英语老师都是“半路出家”或“赶鸭子上架”的：一名历史专业出身的，一名经过短短几个月英语培训选拔上来的。当然，学校的语文、数学学科仍然很强，在该区考试年年保持第一，并且平均分、优秀率远远高于其他同类学校。

2006年，学校所在市实施了新课改后的第一次中考改革。根据上级精神，中考不再像往年那样计算语、数、英、生、理、化、体育七科总分，而只计算语、数、英三科总分。在这种情况下，农村学校雪上加霜，占优势的理科和体育不计入总分，无疑意味着成绩大幅度地下滑。5月份，市里第一轮质量检查考试，C校第一名排到全市500多名。这意味着今年中考C校有可能会出现无人考上重点中学的情况。其原因是，C校的语文、数学虽然保持优势地位，但英语成绩最高的只有110分，而全市最好的学校英语平均分为120多分，个别班级甚至达到130分。

考试成绩出来后，不止学生们大受打击，老师们也很沮丧，校长也一筹莫展，不知该如何是好。（黄丽芳）

思考题

1. 试分析造成学校目前局面的原因。
2. 作为一所农村学校，要如何抓好师资队伍建设？
3. 如果你是该校校长，你如何改变学校的不利局面？

案例分析

这种现象在农村学校普遍存在，究其原因，是多方面的。首先，中考改革对城镇学校更有利；其次，与城镇学校相比，农村学校在学生质量、师资队伍水平、教育教学设备等方面都存在较大的差距。所以，农村学校要想使中考成绩达到城镇学校的水平甚至超越城镇学校是非常困难的。对这一点，农村学校领导和教师必须有清醒的认识，要发挥农村学校的特长，把学校办出特色。

对于该案例，校长要关注的问题有四个：师资队伍特别是英语教师队伍建设问题，学生的英语学科成绩问题，学生的中考成绩问题和学生发展问题。

教师队伍建设是学校发展的根本性问题，也是学校发展的长远问题，不能一蹴而就，必须花大力气有计划、有步骤地进行。一方面，学校要通过各种办法引进高水平教师，首先要争取上级主管部门支持，分配专业教师特别是英语专业教师。另一方面，要通过教研组建设、校内外培训、市县和校本教研等促进教师的专业化发展，如以老带新、以强带弱、互相学习、送出去进修、参加市县区教研活动等。

英语教师队伍建设是学校教师队伍建设的当务之急，也是学校教师队伍建设的难点，因为目前我国英语教师供应总量还很不足。英语教师队伍建设除了上面的措施外，还可以考虑大学生志愿者项目。由于政策引导，一些大学毕业生甚至研究生在毕业后会到落后地区支教。如果学校确实因为资金等问题影响到师资的吸引和保留，校领导可以争取这些项目，缓解英语教师紧缺的局面。

关于如何提高学生英语成绩，应该从教师、学生和教学技术手段三个方面做工作。从教师方面来看，由于教师专业水平很不平衡，更应该注意合理组合。同一个年级要尽量做到专业英语教师与非专业英语教师搭配，强化集体备课，由专业英语教师把关。同时，可以考虑大学生短期支教项目。目前有一些大学生自发组织一些农村支教活动，利用寒暑假时间义务到不发达地区给学生讲课。学校可以积极和外界联系，说出自己的需要，和一些大学建立特定的共建关系。这样不只可以让学生在假期参加补课，学习落后的课程，还可以让支教老师为学校现有的老师进行一些培训，帮助他们提高教学水平。这样长期坚持，也能收到显著的效果。

从学生方面来看，农村学生的优势是吃苦耐劳，意志力较强。学校可以考虑加大学生的课业量，适当增加英语课的课时。还可以为学生购买或选编一些好的学习和练习材料，让学生自学和自我训练。

同时，学校应考虑提高英语教学的技术条件，以此来弥补师资不足和专业水平落后的问题。如配置英语远程教室、视听教室和必要的声像资料等。

对于该案例，学校还要注意，中考成绩是各科成绩的综合反映，而不仅仅是一两科成绩的问题。所以，学校要从实际出发，充分发挥自己的长处，合理调配教师、时间等因素，强调发挥整体效率，取得好的综合成绩。

由于先天不足和政策原因，农村学校在升学竞争上明显处于劣势。所以农村学校不仅要从升学上考虑学生的发展，还要从更广的范围关注学生的成长和发展，如关注学生的身体健康、情趣和生活技能等。

4. 办公楼设计方案的选择

案例

某校地处城市中心，近几年发展迅速，办公用房和专业教室越来越紧张。经过多方筹资，再加上学校原有的积累，建设新办公楼的计划得以实施。在校园的显著位置清理出一片土地，用于建设新办公大楼。开始，校长办公会为新办公大楼建设定了几条原则：考虑到学校地处市中心，土地面积有限，而且寸土寸金，所以要尽量多出使用面积，以保证行政办公和专业教室的需要；要有特色，力争成为学校的标志性建筑（因为该校在该区是一所很有影响的学校）；使用上要方便、节能、环保。

为了保证建设质量，学校对楼房设计进行了内部招标。最初有7家设计单位投标，学校从中选择三家进入最后评标阶段。考虑到这是学校的大事，教师们也很关心，校长办公会研究决定广泛听取意见，充分发扬民主。于是便将三个方案（包括效果图和微缩模型）在学校展示一个月，要求教师前去参观，并填写调查问卷。

一个月后，后勤部门对收集到的问卷进行整理。问卷的结果是，A方案61.7%，B方案15.4%，C方案22.9%。这个调查结果与建筑专家的意见有比较大的出入（专家认为C方案比较好）。专家认为A方案造型确实很有特点，但是存在致命的问题：一是容积率（利用率）在三个方案中最低，二是按该方案建成的楼房使用不方便，最大的问题是采光很差。校长办公会开会研究认为，既然实施民主，就要尊重大家的意见。所以最后决定采用A方案。教职工对校长办公会的决定也很满意。

经过一年半的紧张建设，大楼如期完工。但是等大楼投入使用后，教职工中逐渐出现了很大范围的埋怨。原来，该楼并没有很好地满足办公用房和专业教室的需要，专家说的采光差的问题也显现了出来。大家议论纷纷，说什么的都有。校长办公会专门开会研究了这个问题，觉得有必要向教职工作出说明。

在一次全校大会上，学校主管领导专门就此事作了说明。他讲了该方案出台的过程，明确表示这是大家的意愿，是民主决策的结果。言外之意：不能全由领导负责任。（程凤春）

思考题

1. 你如何评价整个事情的过程？
2. 你觉得这个问题采用民主投票的方式进行决策合适吗？
3. 你认为学校领导后来在全校大会上的表态恰当吗？

案例分析

从案例中我们可以看出，该校建设办公大楼不仅是一个很大的工程，也是学校的一件大事。这一点学校领导是认识到了，而且对办公大楼进行了定位，并按照工程招标的方式进行了招标，而且通过问卷广泛征求教职员工的意见。这些做法反映了学校领导的民主意识。但是最后的结果不好，而且学校领导的表态也是不合适的。问题出在学校领导错误地理解了民主决策。同时，案例反映的民主决策的范围及过程也有问题。

平时我们讲民主体制，并不是大家都来管理，而是在决策意义上说的，即吸收群众参与决策或共同决策。民主有优点，也有缺点。民主的优点包括：能够集思广益，科学决策；由于参与广泛，能够提高对决策的认可度，进而提高对决策执行的承诺水平，提高决策执行效果；能够提高组织成员对组织的满意水平，进而调动组织成员的积极性。但是民主也有一些问题：耗费时间，增加时间成本；出现冒险偏移，增大组织的冒险水平；出现责任分摊，有可能降低决策的科学水平。正因为如此，民主要合理使用。

实际上存在两种性质的民主，即政治民主和管理民主。政治民主的基本特点是：以民主为目的，民主是最高价值追求。政治民主的基本假设是：每个人有权决定自己的事情，也有能力决定自己的事情。政治民主追求的是：人人具有平等的参与权和表决权。政治民主强调民主的形式，如严谨的程序、必需的参与比例等。政治民主的权力在“民”，所以责任也在“民”。

管理民主与政治民主不同。在管理民主中，民主是手段而非目的，之所以采取民主的方式，是为了取得管理成效，如通过集思广益提高决策的科学性，通过参与决策制定提高执行者和相关人员对决策的承诺水平，通过民主程序缓解矛盾，提高组织成员对组织的满意程度等。管理民主追求的是科学精神，而不是人文精神。

管理民主也有两个基本假设：人的能力是不一样的，组织成员之间的权力分配是不一样的。正因为管理民主是以民主为手段，所以它不强调严格的民主形式。严格来讲，管理民主的“民主”是一种参与决策，参与的方式和程度都很灵活。在管理民主中，决策的权力是属于相关管理者的。正因为如此，决策的责任也应该由相关管理者来负担。

在学校中，只有那些直接关系到每个职工切身利益的事务，如职工福利、集资建房等，或者虽然不是直接关系职工切身利益而首先与组织本身有关，但是组织规定必须通过职工代表大会的事务，如学校发展规划等，才需要采取政治民主的方式进行决策。在一所学校中，需要通过政治民主方式解决的事务不是很多，更多的是需要管理民主。但是在现实的学校管理中，管理者容易把该政治民主的事务按照管理民主的方式来解决，或者把本该管理民主的事务按照政治民主来对待。

在案例中，学校领导把本该采用管理民主的事务错误地使用了政治民主。建设办公楼，是学校的大事，广泛征求意见是对的。但是如何利用征求到的意见和建议则要慎重。因为建设学校办公大楼，首先是学校事务，而不是教职员工的个人事务，最重要的是讲究科学性，而不是尊重大家的意见。学校领导简单地把大家的意见当成决策的根本依据，这是不对的。当然，如果民主的过程更合理一些，也许结果会有所不同。如首先听取专家的意见，并向教职工传达建筑专家的意见和建议，在此基础上再进行教职工问卷调查，也许问卷的结果就不一样了。关于办公楼的结构、式样等问题受到科学标准的限制，是专业性很强的问题，在没有讲解说明的情况下调查询问教职员工的意见是不科学、不严谨的。其实，办公楼的结构和式样更应该尊重建筑专家的意见，而不是教职员工的意见。真正该征求教职工意见的是办公楼的使用功能和使用要求，因为这与教职工的工作直接相关。至于这些功能和要求在办公楼设计和建设中如何体现，则是建筑专家的事了。

政治民主的权力是民众的，责任也是民众的。管理民主的权力是管理者的，责任当然也是管理者的，不能因为决策权的出让而推卸责任。案例中，建设办公楼尽管是小事，但都是管理者的权力，不论采取什么样的决策形式，最后都要由学校管理团队来承担责任。所以学校领导最后的表态是不合适的。

5. 老校长遇到了新问题

案例

这是一所有近40年历史的中学，1985年Z校长上任后，进行了大刀阔斧的改革，使老校焕发了青春，升学率不断提高，得到了社会和上级的肯定。此后，生源质量一年好于一年。学校一直以保证学生考入重点高中为总目标，在这条轨道上平稳运行。

1997年，市里进行初中招生制度的改革，实行小学毕业直接升入初中的办法。这一改革，使得该校生源质量明显下降，但未引起学校领导的特别注意。1998年春季，上级为发挥该校的办学优势和消灭薄弱学校，在征得Z校长的同意后，将附近的一所基础薄弱的学校并入了该校。当年秋季招收新生时，市里又作了进一步的改革——“电脑派位”。这样一来，该校新生的质量进一步下降，Z校长根据自己的经验和一些教师的建议，主张将学生按学习成绩分为重点班、普通班、提高班。

新学期开始不久，多年来从未有过的乱班、乱堂现象出现了：学生逃学、旷课现象也时有发生；来自不同小学的学生公开分成几派，在校外打群架，泡游戏厅.....随着时间的推移，问题越来越严重。为应付这种局面，Z校长要求全体教师早来晚走，看住学生，学校中层干部则全天巡视。就这样，仍然是按下葫芦起来瓢。干部、教师疲于应付各种突发事件，教育质量继续滑坡。第二学期，有的家长托关系找到校长要求给孩子转学，社会上也纷纷议论：“这所学校不行了。”这是多年来从没有过的事情。直到这时，Z校长才感到问题严重，再不抓就有可能乱校了。（吴淑耀）

思考题

- 1. 请列出你认为会影响学校办学质量的因素，并按因素的重要性进行排列。
- 2. 学校管理者如何敏锐地发现组织内外环境的变化，并及时调整政策，以保证组织绩效？
- 3. 如果你是校长，你将采取何种措施改变该校乱班、乱堂现象，重建学校的和谐气氛？

案例分析

办学质量是很复杂的问题。如果把学校的办学质量理解为学校的加工能力，那么办学质量主要和学校的管理、师资、设施设备等有关。但是如果把质量理解为学生的学业成绩，那么生源质量就变得十分重要了，甚至是最为重要的因素。如果把办学质量理解为满足消费者要求的程度，影响办学质量的因素就更加复杂。目前社会、家长主要是根据学生的学业成绩（主要是中高考成绩）来衡量学校的办学质量，所以生源直接影响着学校的办学质量。

随着招生政策的变化，学校的内外环境都发生了变化，学校如何重新确立自己的优势地位，应该从战略的高度来考虑。

战略是组织针对环境和自身条件所选择的长远发展对策，通常包括组织的长远目标、为实现这些目标所要采取的行动方案和指导资源获得、分配和使用的政策方案。它是组织计划的一种，有时又称为战略计划。战略计划的特点是：（1）全局性。战略回答的是组织全局性的问题，指导组织总的工作。（2）长期性。指向组织未来的长期运作，而不是短期行为。（3）纲要性。组织的战略通常是粗线条的、纲领性的。组织战略关注的重点是发展方向、工作重点。学校战略的作用在于为学校指明发展方向，为学校的一切工作提供前提，将组织的力量聚焦起来。

学校发展战略通常由四个要素构成，即学校使命、发展方针（指导思想）、发展目标和发展对策。它们之间是递进的关系。使命和方针是学校发展战略的理念和方向所在，它们为学校管理者提供了广阔的发展视野；发展目标和发展对策是学校发展的现实基础，它们为学校管理者提供了具体标准和方法。从使命到发展对策，越来越具体，操作性越来越强，但是视野越来越窄；从发展对策到使命，视野越来越宽，但是越来越抽象，操作性越来越低。一个完整的学校发展战略，这四个要素缺一不可。

发展对策（或称战略对策）就是实现发展方针、发展目标的具体策略。目前选择战略对策最成熟的技术是SWOT分析表。这个表通过交叉匹配的办法将学校的优势、劣势与环境中的机会、威胁有机结合起来，确定学校的战略对策，如表5-1所示。

表5-1 学校战略对策SWOT分析表

学校资源 外部环境	S：学校优势	W：学校劣势
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
O：机会	SO 战略对策：借助优势利用机会	WO 战略对策：借助机会克服劣势
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
T：威胁	ST 战略对策：借助优势战胜威胁	WT 战略对策：避开劣势和威胁
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

机会和威胁是指学校外部环境对学校的潜在影响。机会指的是外部环境中可以帮助学校达到渴求状态的因素。借助外部机会，学校可以得到更好的发展或突破性的成长。各种机会维持的时间是不同的：稍纵即逝的机会，来得快，去得也快，如不马上把握，过期作废；一段时间内起作用的机会，通常会维持一段时间，管理当局可以研究如何有效利用这一机会；长期起作用的机会，通常会维持数年，学校管理当局可以随时利用，最好是制订长远的计划加以利用。

威胁指的是外部环境中对学校发展或达到渴求状态有阻碍甚至危害的因素。这些因素不但阻碍组织的成长和发展，而且对正在进行的教学改革也有消极影响。威胁是有程度之分的：致命的威胁，关乎学校的生死存亡；重大的威胁，虽不致命，但对学校的发展影响很大；一般的威胁，对学校工作有一定的不良影响；次要的威胁，对学校的局部工作有轻微的不良影响。

应该注意的是，各种威胁对学校的影响不是一成不变的。对于某些学校是重大威胁，而对于另一些学校可能只是一般的威胁，甚至不是威胁。就是对于同一所学校，在不同时期，同一种威胁对学校工作的威胁程度也可能是不同的。

优势和劣势是指学校自身资源状况，包括财务状况、教学设施、设备和仪器、人力资源、学校的信息系统、学校规范化程度等。优势是指相对于竞争对手或同类学校而言自己与众不同的资源。优势是分层次的：超过当地平均水平的资源，超过大多数同类学校的资源，与众不同或超过所有同类学校的资源。劣势是指相对于竞争对手或同类学校而言自己存在明显弱点的资源。劣势也是分层次的：低于当地平均水平的资源，低于大多数竞争对手的资源，低于所有竞争对手的资源。

由此可见，优势和劣势是相对的，通常与学校选择的对比范围有关。对比范围可以是所在区、县，也可以是所在地、市，所在省、市，还可以是全国。对比的范围不同，学校的优势和劣势也会有所变化。当然，不能随便选择对比范围，要与本校业务和工作可以伸展的范围一致。选择的对比范围过大或过小都会造成优势或劣势的夸大，导致对学校优势和劣势的错误估计。

在SWOT分析表上有四种战略对策可供选择，如表5-1所示。

(1) WT战略对策：避开劣势和威胁，即通过克服劣势的办法来应对外部威胁，或不与威胁正面交锋。如在生源争夺比较激烈，而学校教学质量又不是很高时，可以通过减小招生规模，确保生源质量，或通过施行小班上课，确保教学质量。

(2) WO战略对策：借助机会克服劣势，即利用外部大好时机弥补自身不足。比如，尽管学校的教育教学条件不是很好，但在生源充足的情况下，可以通过提高招生要求，确保入学学生质量来弥补自身的不足。

(3) ST战略对策：借助优势战胜威胁。例如，在当地适龄学生人数减少，生源质量下降的情况下，教育教学条件好的学校可通过加强教育教学来确保教育质量。

(4) SO战略对策：借助优势利用机会，即把自身的优势和外部条件都发挥到最大限度。如在学校教师队伍素质较高，生源质量好的情况下，学校可以大胆尝试新的教育教学方式、教育教学技术和方法，将教育质量推向一个新高度。

上述每种战略对策都不是简单的单一战略对策，而是组合战略对策，包含着若干具体对策。同时，学校的优势和劣势是兼有的，而外部的威胁和机会也是并存的。学校需要根据各种情况制定出各种相应的对策。所以学校实际的战略对策覆盖了SWOT表的所有范围，即同时包括WT、WO、ST、SO四种战略对策。

由于生源质量下降，该校应该改变以前单纯追求升学的目标，面向全体学生，创造适合学生的教育，使每个学生都得到充分的发展。可以采取以下两个措施：一是面对差异，实施分类指导。学科教师可在备课、上课、布置作业、考试等方面顾及个体差异，让每个学生都得到成功的体验，增强自信心。学校可开设丰富多彩的活动课程，以弥补学科课堂教学难以照顾学生个别差异的缺陷，为每个学生发展兴趣、特长提供广阔的空间。二是针对初三学生的实际，实行分流教育。在学生和家长同意的基础上，学校开设普通班、音体美班和职业预备班。普通班是为知识基础比较好，打算读高中的学生而设的。音体美班是为有音、体、美特长的学生开设的，以帮助他们考入对口学校继续学习。职业预备班是为学习成绩较差的学生设立的。该班降低学科课程要求，为这些学生升入职高或岗前培训班作准备。

学校管理者要帮助教师树立以下三种意识：

一是注意过渡。教师应帮助初一新生尽快适应学习、交友、生活上的变化，在教学上要循序渐进，要特别注意教授学习方法。班主任还应特别注意建设班集体。

二是注意帮助学生了解自我和他人。教师要帮助学生了解自己现阶段的生理、心理特点，并能觉察自己及他人的情绪，分析产生这些情绪的原因，学会设身处地站在别人的立场上思考问题，理解别人的情感，并掌握调控情绪的适宜方法（如改变认知、放松训练、积极暗示等）。

三是注意运用多种教学方法，创设和谐、愉快的教学环境，使学生产生浓厚的学习兴趣。通过加强学科重要性和学习目的性的教育，引导学生对学习成绩进行积极归因，增强学生的学习动机等。

6. 学校食堂如何进行改革

案例

某校食堂就餐人员600人左右，食堂工作人员10人，外请一级厨师5人，保洁员1人。一年水电费在6万元左右，开支总费用在10万元左右，主要由学校负担。学校作了关于食堂满意度和改进措施的问卷调查，发现教师和学生对食堂满意程度不高（发放问卷500份，收回有效问卷416份）。关于食堂满意度的调查结果：对食堂饭菜质量不满意的316人，认为食堂饭菜价格偏高的282人，对食堂服务态度不满意的146人。关于食堂改进途径的调查结果：主张对食堂进行社会承包的264人，进行内部改进的142人。对食堂感到不满的方面有：饭菜品种少、食堂就餐环境差、服务态度不好等）。

根据调查结果，并结合上级精神，学校领导初步决定对食堂进行社会承包——通过市场形式来运作食堂经营权，吸收社会民间资本搞活食堂。

经过校职工代表大会讨论决定，食堂面向社会公开招标，采取租赁承包经营的企业化运作形式，既告别纯福利办伙食的经营模式，又不走以营利为目的的经营模式。不以承包费用多少作为确定承包商的依据，而注重审核投标方的资金能力、资质信誉、经营管理水平、技术水平。从业人员的素质及健康状况（必须具有卫生许可证、从业人员健康证、食品卫生知识培训证等）。学校领导进行了细致周密的部署：进行洽谈、实地考察、制定合同、利润合理分配。在食堂配套设施方面，如厨房设施、餐厅桌椅、餐具等，均由承包商承担，学校统一要求，以便形成整体化。承包商还需交纳风险抵押保证金5万元。学校根据在校生就餐数测算承包费，给承包商以足够空间使其利润控制在20%以内，第一年水、电费由学校承担，第二年学校承担水费，第三年承包商承担所有费用。承包商每月付给每位教师40元作为承包金，这样也解决了教师餐费补贴问题。（胡志伟）

思考题

1. 根据学校对食堂满意度的问卷调查，你是否同意该校食堂社会化的管理模式？
2. 试对食堂由学校集中管理和社会化管理进行利弊分析。
3. 除招标投标外，食堂社会化还有哪些途径和形式？
4. 请分析学校后勤产业化、社会化之后可能面临的新问题及其解决途径。

案例分析

随着我国社会主义市场经济结构的战略性调整以及高等学校后勤社会化改革的推行，我国中小学也同样面临着后勤服务模式落后、后勤社会化改革滞后、后勤负担沉重的状况。这些问题在很大程度上成为制约中小学发展的瓶颈。在案例中，该校针对食堂管理模式中存在的诸多问题，采取公开招标投标的方式运作食堂。食堂社会化管理是学校公共服务民营化的一种表现形式。

在讨论案例之前，首先要明确我国中小学食堂社会化管理是在什么样的社会背景下进行的。长期以来，由于落后的生产力形成了学校办小社会的格局。计划经济体制模式下的供求关系表现为纯行政的管理体制、福利性质的供给服务方式，以及人、财、物资源的按计划配置。这种计划经济性质的中小学后勤工作，在快速集中人、财、物力，建立中小学后勤保障方面，起到了积极的作用。然而，随着我国社会生产力的发展，中小学师生员工对服务的期望不断提高，这种缺乏合理的调节机制，分配上奉行平均主义的食堂管理模式不仅难以适应发展的需要，而且变成了制约学校发展的阻碍因素。具体表现为：一是使学校的经济包袱沉重，二是分散了学校领导的精力，三是低水平、小而全的管理模式造成了人财物资源的浪费。

在案例中，我们要讨论学校食堂社会化需要明确的几个问题。首先，要明确什么是“社会化”。社会化不仅是理论上的概念，更应具有具体内容。校园是个小社会、小市场。校外是个大社会、大市场，学校食堂社会化就是将食堂后勤纳入社会主义市场经济环境之中，使食堂后勤工作成为社会统一市场上具有教育特点的一个有机组成部分。这是将小社会和大社会融为一体的过程，必须坚持为学校教学和师生服务的宗旨。

其次，要明确食堂社会化的性质。食堂是学校后勤服务的主要内容，是保障教育、教学秩序正常运转必不可少的条件，是广大师生员工所必需的设施。学校进行食堂社会化改革，是使食堂服务更加符合市场规律的运作方式，以降低服务成本，逐步与市场经济接轨。通过社会化改革，提高食堂服务的质量和经济效益，实现资源的合理配置。但需要明确的是，食堂社会化面对的是师生这一特殊的消费群体，不能把经济效益放在第一位。单纯追求利润，就背离了学校后勤改革的方向和宗旨。必须把追求经济效益和社会效益统一起来，为师生员工办好事、办实事。

在案例中，学校采用招标、择优引进租赁承包经营模式。在食堂社会化改革的初期，租赁承包是一种典型的社会化模式。学校在尝试后勤社会化的过程中，必须完善招标投标的各个环节。因此，我们有必要讨论招标投标的重要步骤。服务合同的立约步骤大体包括以下12个方面：考虑实施合同外包、选择拟外包的服务、进行可行性研究、促进竞争、了解投标方意向和资质、规划雇员过渡、准备招标合同细则、进行公关活动、策划“管理者参与的竞争”、实施公平招标、评估标书和签约、监测评估和促进合同的履行。可以看出，食堂承包租赁是一个复杂的过程。除了处理和解决食堂合同承包的一些技术性问题，还要考虑一些政策性问题，如合同承包是否有立法保障，怎样保证招标过程公开、公正，如何实现投标过程中利益相关者的回避等。

在案例中，学校将食堂作为一项公益事业来抓，通过市场形式来运作食堂经营权，吸收社会、民间资本搞活食堂。因此，还必须考虑学校如何处理经营、管理与服务的关系。

案例中学校实行的是通过市场提供服务，学校自主选择，教委宏观调控，行业自主管理，教委、学校、社会共同监督的学校食堂社会化管理新模式。食堂社会化之后，经营、管理的模式、方式、方法都必须作相应的调整 and 改变。经营由原来的纯福利经营向微利经营、成本经营、效益经营过渡。管理由原来传统的单一行政管理向企业化管理模式靠拢。因此，食堂后勤化需要更新经营观念，改变经营方式，提高经营水平。

把食堂经营权通过招标投标的方式交给企业运作，这种新型的学校食堂经营方式必须通过科学的管理模式来实现。如果学校放松了对经营服务的管理，可能会导致企业把追求利润放在首位，而忽视了社会效益和公共服务性。

将食堂承包并不意味着学校放弃责任。学校的责任就是为师生员工提供良好的后勤保障。但合同承包可能会带来典型的委托代理问题，即所有权和经营权的分离。学校的目标和经营者的目标可能不一致。经营者追求的可能是更多的利润和其他收益，而学校追求的是社会效益和公共服务的满意。因此，学校把食堂经营权交出后，要强化管理。只有加强管理才能有效地进行经营和服务。要树立经营和管理并重的观念，处理好食堂经营、管理和服务的关系。学校也需要为减少经营者的投机行为而付出监督成本，防范由承包商的投机行为而带来的损失。

通过招标投标的方式将食堂承包只是学校后勤社会化的一种方式，还有诸如特许经营、补助、租赁等委托授权的手段和企业化管理、服务集团管理等模式。考虑到我国中小学管理的特殊性，目前中小学后勤管理还没有实现后勤服务集团化的模式，采用招标投标的方法将食堂租赁承包是一种比较普遍的社会化方式。

学校采用这一模式进行管理改革时，必须考虑到方方面面的因素，如明确产权、经营权和管理权的划分，明确食堂作为公共服务的福利性质，规范合同承包中的具体技术手段等。还要考虑到外部政策的因素和相关群体的利益调整，以实现规范化、科学化的管理，形成政府主导、学校参加、社会参与、市场引导的食堂社会化的良好局面。

7. 校长抓教学还是抓建设

案例

随着学校的发展，某校的硬件条件已不能适应办学需求，突出表现为校园环境需要改变，校舍需要更新，现代化的教学设备需要添置。

为了改善办学条件，校长组织老师开设英语特色、足球特色寄宿制班，并将部分闲置教室出租，用以筹集资金。利用筹措到的资金，学校建设了全塑胶操场，使得师生不用再顶着黄沙上操，也不用再因雨雪而停止体育活动。既有利于师生身体健康，又改变了校园环境，并使得周围居民所形容的“沙源”得到彻底的改变。学校为此花掉150万元。随后教委规定中小学必须开设计算机课，于是学校又装设了多功能厅，安置了多媒体展示柜，添置了一个装机50台的计算机教室，并给全校20个教学班和专用教室都配备了电视和电脑，还建立了主控室。随着校本课程的开发，学校还开设了机器人小组，装备了机器人教室和科技教室。为了配合英语教学，学校还设置了语音教室。

各种各样的基本建设，使得学校发生了翻天覆地的变化。无论是接受教委督导，还是退休教师回校参观以及外校参观，或者家长开放日，学校均受到了好评。但是这些基础设施建设也花费了相当多的资金。

与此同时，校长聘任了教育和教学两个副手，主抓教育和教学，带领教研组和全体教师进行软件建设。

面对这样的变化，也有教师不满意，认为校长只重视硬件的改变，忽视了对青年教师的培养和学校的品牌建设与质量管理。学校硬件条件再好，教育、教学质量上不去，恐怕就会陷入危机。甚至有人写信上告至上级机关。（高彦）

思考题

1. 你如何评价该校校长？请对案例作出相应分析。
2. 如果你是该校校长，面对学校发展的现状，你将采取何种措施建设和发展学校？
3. 对于教育教学和学校的硬件建设，校长应如何取得二者发展的平衡？
4. 如果你是该校校长，面对教师的不满，你将采取何种措施？
5. 结合案例，试对校长的职责进行讨论和分析。

案例分析

随着经济的持续发展和人民生活水平的不断提高，家长要求子女接受高质量学校教育的呼声越来越高。学生和家长对学校教育的期望不仅包括高质量的教学服务和高水平的师资队伍，也包括舒适的校园环境和先进的教学设施。在本案例中，校长面对学校硬件设施不能满足办学需求的矛盾，积极改善办学条件，这是一种满足顾客需求的办学思路。但如何把改善硬件条件和提高教育教学质量结合起来，成为校长需要认真思考的问题。

在讨论案例之前，我们需要明确学校总务工作和教学工作之间的关系。改善校园环境和教学设备等基础设施，是学校总务工作的重要内容。如果教学设备和条件不准备好，教学工作就无法有效进行。做好总务工作是办好学校的重要条件。而教学工作是学校的中心工作，是学校工作中最经常、最大量和最基本的工作。以教学为主，是办好学校的基本规律之一。学校领导干部必须把大部分时间和精力用于管好教育教学工作。学校总务工作管理的一项重要原则就是为教学服务。学校硬件建设的目的就是服务于教学工作，为教学工作创造良好的环境，提供必要的物质条件。

在案例中，我们要讨论的核心问题是校长为改善办学条件所采取的措施是否合适，校长应如何取得学校硬件建设和软件建设之间的平衡。我们可以运用教育管理学的相关理论进行分析。校长面对学校硬件设施不能满足办学需求的现状，作了两方面的改善：改善校园环境，改善教室设备。教与学是艰苦的脑力劳动，需要有一个良好的环境。因此，学校应该努力把校园建设得雅致洁净，以利于教学工作的进行。

整洁的校容校貌是学校精神文明建设的一部分，它本身就有潜移默化的教育作用。而各种设备是教学工作所必需的物质条件。学校应尽可能地保证有教学工作所需要的各种设备，如教室的设备、实验室的设备、体育运动的设备等。这些教学设备都要根据需要与可能，尽量充实，以满足教学的需要。

在案例中，校长负责建了全塑胶操场，使校园环境得到改善；根据教委开设计算机课的规定添置了计算机教室；根据校本课程开发的需要，添置了科技教室；根据英语教学的需要，设置了语音教室。这些硬件建设都是围绕教学需要这个中心来安排的，适应了学校当前的办学需求，促进了教育教学的顺利开展。因此，从这个角度来讲，校长为适应办学需求所采取的硬件建设措施是恰当的。

但是教学工作是学校的中心工作。以教学为主，是办好学校的一条基本规律，是由学校工作的性质和任务决定的，因而校长要以主要精力抓好教学工作。以教学为主，这就要求学校各方面的工作都要为教学服务。硬件建设也不例外，也要为提高教学质量服务。教学这个中心工作是和学校其他工作联系在一起的，没有教学所需要的设施的配合，教学工作也搞不好。片面强调哪项工作，学校的中心工作都不可能搞好。

在案例中，校长花大力气整顿校容校貌，添置教学设施，重点在硬件建设方面，虽然在教学工作上聘任了两个副手，抓教学建设，却没有采取具体的措施对教育教学工作进行大力改善，因此引起了许多教师的不满。从这个角度讲，校长的工作有点顾此失彼。学校进行硬件建设和软件建设是否有先后次序，在某一时间段内是否要把其中一项放在重点位置，要根据学校的现实状况和需求进行权衡。但是教学工作是学校的中心工作，无论什么时候都不能放松对教学质量的建设和管理。在案例中，在学校硬件条件滞后的时期，环境和设施的改善是学校迫切需要解决的问题，但即使如此也仍然不能放松教育教学工作。必须使学校的硬件建设和软件建设相互协调，使硬件建设服务于软件建设。即使在学校进行硬件建设的攻坚阶段，也不能放松以教育教学为主的原则。

我们也可以从校长职责的角度对案例进行分析。根据《全国中小学校长任职条件和岗位要求》，中小学校长的主要职责为：全面贯彻国家的教育方针；领导和组织教学工作，德育、体育卫生、美育、劳动技术教育工作；领导总务工作；培养和提高教师；人事管理工作等。可以说，校长要对学校的工作全面负责。因此，校长不仅要抓学校的建设工作，也要抓教育教学工作。

关于学校教学建设方面的工作，校长也要充分地讲究领导艺术，要做到集权与分权相结合，实施授权管理，要鼓励学校其他领导和教师参与到学校的管理工作中来。在软件建设方面，要建立和健全教学管理系统，充分发挥有关机构的作用。教学副校长和教导主任是校长管理教学工作的主要助手。因此校长应认真挑选助手，充分信任和依靠助手。双方步调一致，配合默契，是管好教学的关键。在案例中，校长聘任了教育、教学两个助手，全力抓教育教学，带领全体教师改善教育质量，这种做法是可取的。

而在硬件建设方面，也要坚持勤俭办学的原则。我国教育经费有限，学校任何时候都应贯彻勤俭办学的原则。这不仅是财经上的需求，也是教育上的需要。要合理使用学校的人力、财力和物力：在经费使用上，要做到精打细算，少花钱，多办事；在基本建设中，要贯彻经济、实用的方针。教学上急需的设备、仪器，只要经费允许，该购置的就要购置，但要厉行节约，防止讲排场、讲气派等铺张浪费行为。

在案例中，我们还需要注意的一个重要问题，是校长在进行学校建设和管理的过程中必须注重领导方式和领导艺术，包括协调人际关系的技巧、授权的艺术等。一个成熟的领导者能自然、贴切地将行之有效的的方式和方法融于自己的各项工作中，圆满完成学校的工作。案例中的校长进行硬件建设造成许多教师的不满，甚至有人写信向上级机关告状。校长如果能把这一时期学校建设的重点告知学校的广大教师，充分运用授权的艺术和协调人际关系的技巧，动员并鼓励教师参与到学校建设中来，并制定学校的发展规划和发展前景，同时抓教育质量和师资培养的工作，这一问题就可能避免。

8. 学校门口的饮食摊

案例

S中学地处县城东部，周边是高密度的居民生活区。该地区居民多是蓝领阶层：下岗工人、菜农、进城民工、小商贩。全校有3000多名学生（其中有1000多名来自农村的住校生），200多名教职员工，是一个庞大的消费群体。学校周边也就成为小商小贩们的钟情之地。他们选择的是长不足30米、宽6米的校门口。在这个学生上学放学的唯一通道上，齐刷刷地摆出了30多个各式各样的饮食摊。沿街两边低矮破旧的店铺，多是针对学生而开设的饮食店、文具店、书店、录像厅……总之目标很明确，都是做学生和部分老师的生意。有人戏说“S学校养活了东关一条街”。

小商小贩占道，给学生和教职工进出校门带来了极大的不便。每天上学放学时，校门口喧嚣吵闹，拥挤不堪。由于过于拥挤，曾几次出现饮食摊被掀倒，学生被烫伤的事故。为保证学校正常的教学秩序和学生安全，学校领导曾多次找到有关部门，要求依法治理校门口的无证经营现象。有关部门也采取了几次行动，但都收效甚微。城管、卫生、工商等执法人员一来，小商小贩们收摊就跑，执法人员一走，“营业”照样。无奈之下，学校领导出面，与当地居委会协调，由学校提供经费，请居委会帮忙维持秩序，以保证学生上学放学的安全。与此同时，学校还强行规定：任何学生都不准在校门口购买食品。为了执行这一规定，学校的行政领导们轮流值班监督，严重影响了正常工作。

但是，种种努力都没有出现满意的结果。学生、教师违反规定购买零食的大有人在，小摊小贩照常早出晚归。校门口的饮食摊成了一道大杀风景的“风景线”。

于是，学校领导专门召开教职工大会，号召大家都来出主意，想办法，以解决这一难题。会上，有教师提议：应该依靠师生，从自我教育做起。会后，全校开展了大规模的“安全卫生自律活动”：以食品卫生安全知识教育为主题，以环境卫生保护为核心，将详实、具体的数据、图片等资料通过黑板报、墙报等展现给全体师生。学校多次召开教师会、家长会、主题班会，并成立了环保科小组，由老师指导学生开展以卫生环保为主题的课题“研究”。参加活动的学生把通过“研究”得到的结果讲给其他同学听，并带领其他同学参观、动手实验，增强他们对卫生环保的认识。

通过开展“安全卫生自律活动”，学生和老师们都了解到：校门口小商小贩出售的饮食中大部分卫生极差，细菌严重超标；如果每人每天扔一个塑料食品袋，不出半年，就将把学校淹没在白色垃圾中；学校的清洁环卫工人每天工作非常辛苦，等等。在此基础上，学校又进一步开展“勤工俭学爱心帮扶活动”，将卖可乐瓶、废报纸等的收入捐给贫困生。

通过这两个活动的开展，学生们懂得了卫生环保、勤俭节约的道理。结果，没有三令五申，也没有行政领导值班监督，学生开始自觉地抵制学校门口饮食摊上的零食。饮食摊自行解体，通道也变得畅通安全起来。（李启敏）

思考题

1. 长期以来，校园周边的饮食摊点的治理一直是学校、家长、社会共同关注的问题。你对这一问题如何看待呢？
2. 学校周边环境对于学生和老师的正常学习、工作有哪些影响？
3. 对学校周边环境的治理应该从哪几个方面着手？
4. 如果你是案例中的校长，你会采取哪些措施从根本上解决问题？
5. 对于“人本管理”，你怎么理解？这一思想在案例中得到了怎样的应用？
6. 你怎么看待学校公共关系的处理？在案例中，学校公共关系的开展有何用处？

案例分析

净化校园周边环境一直是学校管理者在实际工作中最头痛的问题之一。小商小贩既没有工商营业执照，也没有卫生许可证，从业人员的健康状况也没法得到保证，严重危害了学生的身体健康。不仅如此，由于饮食摊占道，堵塞交通，造成学生进出学校拥挤，容易发生人身安全事故。可是要治理校外饮食摊，学校没有行政执法权力，也没有相应的人力、物力、财力与小商小贩们打“运动战、持久战”；简单地制定约束学生行为的校园纪律，也只能短期治标，不能长远治本。而且学生因为畏惧纪律，必然躲避老师，千方百计偷偷地买零食，从而使诚信教育付诸东流。何况，学生可以不在校门口买零食，但其不良习惯在别的地方照样可以表现出来。

学校教育应该长久作用于人的心灵。要达到标本兼治的目的，就必须引导学生独立思考，作出自己的选择。案例中学校为取缔校门口的饮食摊多次采取行动，但都失败了。最后，该校变“堵”为“疏”，结果达到了目的。从这个案例中可以看出学校在管理中存在的问题：忽视了学校管理的主要对象。开始的时候有些本末倒置，把工作重点放在禁止摊贩营业上面。可是只要学生有需求，摊贩受到利益的驱使还是会想方设法地兜售产品，以至于学校的治理工作一直收效甚微。问题的根源在于学校忽视了管理的主要对象——学生，在策略上采取了非人本化的管理手段。

人本化的管理，是我国古已有之的管理思想。它是在研究人们心理和行为的基础上，采用非强制性方式，在人们心中产生一种潜在的说服力，从而把组织意志变为人们的自觉行动。其功能重在协调、激励、互补、软控制。其实质是重视人的价值，强调被管理者的主体地位与人格尊严，倡导人的思想解放与个性张扬。“以人为本”的管理理念早已为多数管理者所熟悉，但在现实中却常常被忽视。

该校为了取缔学校门口的饮食摊，不准学生在校门口买零食，并对违反规定的学生进行处罚，却忽视了对学生好习惯的培养。处罚是治标的常用手段，很难从根本上解决问题。事实上，中小學生处于青春期，心理变化起伏很大，当他们每天经过五花八门的饮食摊时，要抵御其诱惑十分艰难。这一点，就是成年人也很难做到。即使学生知道要遵守学校纪律，但也只是对学校规定条文的理解，并没有从心理上接受为什么不准在校门口买零食的现实。

学校的“人本管理”最终要落实到学生身上。在净化校园周边环境的工作中，开始时管理者眼里只有校门口的饮食摊，忽视了管理主体的存在，将希望寄托在靠上级文件约束，靠有关单位行政干预和学校纪律的约束威力上，而忽视了学生这个主体，其效果不佳是必然的。

在实际管理工作中，还有一个主体人群也是学校管理的重点。那就是学校的教师和员工。教职员工的主体地位与人格尊严，应体现在学校管理的每一个环节中。相比而言，教职员工的思想觉悟、认知能力都远在学生之上。大多数教职员工不会故意在校门口买零食，但并不排除图方便省事或者为变换一下口味等偶尔购买一次。他们的“偶尔”对学生的影响实际上非常大——身教甚于言传，因为在学生心目中，老师是对的。

对于学校管理者而言，如果一味地维护领导者的权威，无视人的存在，最终可能导致教师用一种简单的方式，对抗管理者简单的管理。让教师感受到校园主人翁意识和责任感，是学校管理者的工作重点之一。在案例中，学校通过召开教职员工的“治理献策会”，让教职员工参与治理校园周边环境，除了激发出他们的主人翁意识和责任感外，还激发出了他们的主动精神和创造意识。同时，这也增强了学校管理的透明度，使他们对学校管理更具信任感和归属感，将学校领导与教职员工连成了一个整体。

与此同时，学校可以采取双管齐下的办法，一方面，从根本上对学生进行教育，另一方面，积极开展公共关系活动，来帮助更好地解决问题。学校领导开展公共关系活动既是适应市场经济发展的需要，也是实行校长负责制、进一步推进民主管理的要求，同时还是进行教育改革和加强学校自身建设的要求。事实证明，学校只有加强公关力度，才能创造“内求团结，外求发展”的局面，才能赢得公众的广泛信任和支持，才能尽快朝向名校目标迈进。

领导者公共关系的对象不言而喻是公众，即与学校这个主体利益相关并且相互影响的个人、群体或组织的总和。不同性质的学校，其公众的确定是不能一概而论的。学校公众一般具有相对性、动态性、多重性的特点。从公众构成因素来看，大体可分为六种类型：

1. 学校内部公众。如果没有这个作为基础，外部公共关系活动就无法开展。
2. 政府及所属教育行政部门公众。学校领导者能否摆正和协调好上下级关系，对解决各种人事问题、财经问题、管理问题等是至关重要的。
3. 直接关系公众。这类公众主要包括学生家长 and 用人单位等群体。处理好这类关系是学校兴旺发达的具体标志。
4. 社区公众。主要指学校所在地周围的居民和街道、派出所、医院、商店、工厂等。学校应该争取其支持和帮助。
5. 同行公众。同类学校之间既是竞争关系，又是合作关系，他们的相互宣传往往具有特殊的效果。
6. 新闻传播媒介公众。高明的领导者总是尽可能地加强与报刊、电台、电视台的联系。通过舆论树立学校形象是一条十分有效的途径。

在确定公关对象之后，要进一步制定公关目标。领导者的公关目标和学校的公关目标是一致的。学校公关目标一般由三部分构成：创造良好的社会公共环境，树立良好的学校形象，促进学校教育的整体发展。学校公关目标具有三方面功能：指导作用——学校公共目标规定了领导者和全体教职工的行动方向，具有行动纲领的作用。激励作用——明确、可行的公关目标能鼓舞人们的士气，激发人们的动机和工作的积极性。标准作用——公关目标可以作为评估工作绩效的衡量尺度或标准，能起到促进工作更加规范化和标准化的作用。

鉴于学校公关活动的多样性，以及公关追求目标的不同，在制定目标时可以进一步划分为长期、中期和短期目标。案例中的学校要解决校园门口环境治理问题，积极开展公关活动，取得有关部门的支持也是必要的。学校没有行政执法权力，也没有相应的人力、物力、财力与小

商小贩们打“运动战、持久战”，这些都要依靠一定的公关活动来获得。该校曾多次找到有关部门，要求依法治理校门口的无证经营现象，也与当地居委会协调，由学校提供经费，请居委会帮忙维持秩序，这些措施都是合理的。只是开始的时候，没有抓住学校管理工作的重点，忽视了学生的人本教育。更加合理的方法应该是对学生进行教育的同时，辅助以上措施。

9. 可以用管理企业的方式管理学校吗

案例

G中学在当地非常有名，已经连续四年升学率全市第一。为了更深入地推进学校改革和发展，经当地政府批准，学校开始进行办学体制改革。2002年A公司向该校投资3000万元入股，学校改制，成为国有民办学校，在全省范围内招生。随后，A公司采用了一系列管理企业的做法运作学校。

首先，A公司将自己的经营人才注入G中学，主要进行学校经营和成本核算，但不干涉具体教育教学过程。学校积极推行ISO9000质量管理体系，并通过了ISO9000质量体系认证。

第二件事是A公司积极开展学校营销和学校品牌建设活动，并委托B公司具体实施。A公司认为目前教育竞争越来越激烈，谁先把品牌塑造好，在未来3—5年内就可以坐收其利，成为市场的主导，否则就会被无情地淘汰。A公司还认为，从商业的角度来看，学校出卖的是教育服务。这种服务也可以当作一种商品来营销，企业常规的营销体系完全适用于学校的推广。

B公司进入学校后，与学生和教师分别进行座谈，以了解学校的情况。而后，他们具体做了以下几件事：（1）编写学校故事。B公司调查发现该校教师非常敬业，有许多感人的故事，他们就把这些写成故事汇编对外散发；学校建校40多年，有深厚的文化底蕴，许多该校出来的学生在中央任职，或成为大使级人物，该校还有个12岁的学生考进中科院的少年班，B公司便把这些有突出成就的学生筛选出来，编辑个人事迹对外发行。（2）对学校的办学模式和教学模式重新包装。如教学模式采用联读，国内两年，国外两年；对于考上北大、清华的学生，学校返还三年择校费；考不上大学免费复读一年等。（3）在当地媒体投放广告，并进行多渠道宣传，包括开展学生家长见面会等活动。

特别有意思的是，该校还参加了全省春季房展会，在房展会上进行招生和品牌宣传，并取得了意想不到的效果，吸引了一大批外地的家长和学生。

经过一系列的企业化运作，学校招生和经营都取得了很好的成绩。（程凤春）

思考题

1. 工商企业与学校有哪些区别？这些区别是否必然决定学校管理与企业管理的不同？
2. 用管企业的方式来运作学校与用传统的学校管理方式来运作学校，谁更有利于学校取得竞争优势？
3. 用管企业的方式来运作学校，其利弊何在？
4. 简要分析该校的品牌营销策略。

案例分析

案例中的学校是一个比较特殊的学校，即企业出资进行改制，虽然还是学校，但实际上已经成为企业的一部分，而且成为企业营利的一部分。应该说该校已经不同于传统的以营利为目的的学校了。尽管如此，这个案例仍然具有典型性，引发了我们的思考：企业的管理方式适合学校吗？

其实，现代管理学的绝大多数理论都是发端于工商企业的，然后逐渐应用到非营利组织并改进着非营利组织的管理和管理理论。当今学校管理学以及现实中指导学校管理实践的很多理论都是从企业管理理论中发展而来的，而且这种趋势还在加强。一些学校管理者时常抱怨：理论脱离实际，企业的管理学理论不适合学校组织。但是，该案例却让我们看到了企业管理方式应用于学校组织的巨大潜力。

用企业的方式运作学校在国外已有多年的历史，如美国的爱迪生学校集团。他们从事的具体业务是管理公立学校和学区，旨在提高美国的初等和中等教育水平。公立学校和学区以特许学校的方式加入爱迪生学校集团。他们则负责这些特许学校的运行、学区的管理等，同时开办各种课外辅导课程。同时，他们通过与办学质量较差的学校和学区签订合同，来帮助这些学校和学区提高学生的成绩。爱迪生学校集团是一家上市公司，讲求经济效益和成本核算。因此美国的教育界批评他们发展过于迅速，在上市之后，考虑得更多的是股东的利益，而非学生的利益。

其实，工商企业的管理方式不仅对于私营学校组织有用，对于普通的中小学也有借鉴意义。典型的工商管理模式是经营管理的方式。这种管理方式强调严谨的管理规则，甚至是标准化的管理，如ISO9000质量管理体系，强调成本效益分析，强调应对竞争和快速变化，强调作出战略以应对复杂局面。当然，这种管理方式也是工商企业自身发展的一种结果。传统的学校是非营利的、缓慢变化的、相对封闭没有什么竞争的。这样的学校也造就了传统的学校管理这样一种简单的行政管理模式。这种管理方式不以营利为目的，以教学为主，以遵循教育规律为主，以经验为主。

但我们必须看到，今天的学校已经不同于传统学校。随着科学技术的高速发展，学校的技术含量越来越高，学校变得越来越复杂。当今技术和经济社会发展已经驶入了快车道，学校也被裹挟着进入了快速变化时代，学校升降的速度都明显加快。由于优质生源的稀缺以及教育资源的有限，学校之间的竞争日益激烈。那种应对缓慢变化、封闭状态、以教学为主的传统学校管理模式已经难以应付现代学校所面对的巨大挑战，必须引入经营的理念和操作模式。

当然，企业的经营管理方式也会给学校教育带来一些冲击，如过分重视经济效益而忽视社会效益，运用标准化的操作方式而忽视教育的个性需求等。这就需要运用经营管理理念和方式时加以注意。

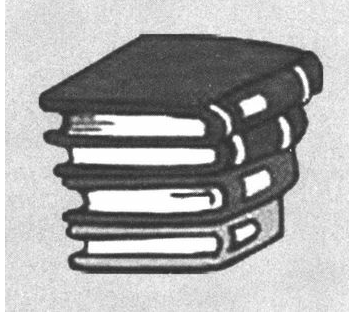
在案例中，学校还采取了品牌促销战略，这一点传统的学校也很少运用。传统的学校往往相信“好酒不怕巷子深”。从一般的角度来看，品牌是一个名称、概念、标记、符号或设计，或者是它们的组合，其目的是识别某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品和服务区别开来。品牌价值是用户或消费者对品牌整体实力的全面心理反应，分为消费者的可感知情感利益和功能利益，它是与某一品牌相联系的品牌资产的总和。

品牌促销战略通常包括品牌定位和品牌促销实施两个方面。该校的品牌定位是：教育是一种服务，把学校建成国际化学校。该校的品牌促销手段有：广告促销——考上北大、清华，返还三年择校费，考不上大学免费复读一年等促销方式，以及在省会春季的房展会上进行招生和品牌宣传。产品组合——教学模式采用联读，国外两年，国内两年等，并改名和重新包装。服务提供——教师非常敬业，真正把学生当成自己的孩子，有许多感人的故事；学校升学率已经连续四年成为该市的第一名。整体经验——学校建校40多年，有深厚的文化底蕴，许多该校出来的学生在中央任职，或成为大使级人物；该校还有个12岁的学生考进中科院的少年班。同时，开展学生家长见面会等活动，增加交流渠道。

2

YONG QUAN YU YONG GAN BU

用权与用干部



10. 学校的大小事务都由校长说了算吗

案例

李校长今年35岁，当过班主任、年级组长，还做过三年的教导主任。半年前在一次调整领导班子时，他被任命为校长，主持一所有24个教学班的初中的工作。

李校长是一个很有特点的年轻校长，平时对自己严格要求，能够以身作则。他有强烈的事业心和积极向上的进取精神，一心一意想把学校搞好。他精力充沛，能力强，做教师时，是地区有名的品牌教师，在教育教学上有自己的一套。上任以来，他保持了自己一贯的工作作风，兢兢业业，雷厉风行，真抓实干，希望经过自己的努力，使学校在短时间内有较大的变化。

一次，李校长检查教师备课笔记时，发现有些教师写得比较简略，反映不出课堂教学的安排和各教学环节的有机联系。他马上找到有关教师，指出问题，提出改进意见。并召开教学工作会议，明确提出备课的统一要求和备课笔记的写法。教师们没有说什么，因为李校长虽然只有35岁，但已经是高级教师，还当过市级先进，教学是内行。可这一决定却让主管教学的副校长很尴尬，因为他曾经在一次教研会议上讲过，对不同教师的备课笔记可以有不同的要求：青年教师尽可能写得详细一些，老教师可以写得简略一些。他要求教师把主要精力放在钻研教材教法、努力提高课堂教学质量上。因此，有的教师备课笔记写得比较简略。

还有一次，李校长到市里开了三天会，回校后看到总务主任正在指挥工人建自行车棚（这件事是由校务会议决定的）。李校长认为地点选择不好，应放在操场边的围墙附近。总务主任却认为，放在操场围墙边离办公楼太远，不利于教师上下班存取自行车。可是李校长还是坚持让总务主任把自行车棚地址改了。总务主任很不高兴，认为这纯属自己的管辖范围，校长不应该过问干涉。

期中考试前，几位教师向李校长反映，学校活动安排太多，牵扯了学生和教师过多精力，影响了教学。李校长认为反映得有道理，就建议政教处把一些活动推迟到期中考试以后。政教主任说：“工作计划是开学时制订的，再说教育教学同样重要。”李校长便说：“先把活动往后推，具体如何安排我们开会商量。”政教主任只好按校长的意思办。

一学期下来，学校领导班子其他几成员的工作主动性明显下降，该自己做主的事也不再做主了，什么问题都来请示校长。教职工们看到其他领导都不管事，有什么问题就直接找到校长反映解决。结果弄得李校长手忙脚乱，焦头烂额。李校长也感到什么地方出了问题，陷入了沉思……

思考题

1. 校长拥有学校的最终决策权，但这是不是说什么都必须由校长说了算呢？
2. 分析李校长工作中的失误之处，并陈述你的理由。
3. 如果你是李校长，你如何扭转目前的被动局面？

案例分析

案例中的李校长有很多优点：对自己严格要求，能够以身作则；有强烈的事业心和积极向上的进取精神，一心一意想把学校搞好；精力充沛，能力强；兢兢业业，雷厉风行，真抓实干。应该说，李校长是一位懂教育、敬业的校长。但是其管理知识和能力却严重不足，造成管理失误。

管理者们常常会面对一些问题，有些是自己发现的，有些是下级提交的，有些是上级交办的。但面对问题是一回事，要不要你自己来决策并处理又是另一回事。正确的人作错误的决策会导致决策失效，错误的人作正确的决策，同样会降低决策的效果，甚至也会导致决策失败。这里涉及的是决策权限，即该由谁作出决策的问题。

任何一个组织都会对权限进行划分，不同层次、不同部门的管理者有不同的权力范围。这就决定了不同管理者的不同决策范围和处理问题的权限。对本不该自己负责的问题作决策，超越自己的权限作决策，会破坏组织的运行秩序，影响甚至伤害他人的情绪；而对本该自己负责的问题，不去行使权力进行决策或采取推脱的战术，属于放弃责任，同样会给组织带来危害。如果把决策过程区分为方案设计和拍板定案两个环节，那么最能够体现决策权的是拍板定案环节。作为组织一定层面负责人的管理者，遇到问题不能坐视不理，但一定要清楚自己在各种决策中的地位。该自己决策的一定要拿主意，不该自己决策的，可以提建议，通常不要随便替别人拍板。

按照决策权分散的程度，我们可以把决策分为个人决策、参与决策、委员会集体决策和民主决策。从决策的过程来看，个人决策是集方案设计和拍板于某人一身。任何组织都会对工作和责任进行分配，并落实到具体人员。所以日常工作中遇到的问题，大多属于个人决策的范围。与参与决策、委员会集体决策和民主决策相比，个人决策应答问题的速度更快，时间上也更节省。参与决策只在方案设计环节实施分权。各级各类组织会作出规定，某些问题的决策需要事先征求群众的意见和建议，然后根据这些意见和建议，由某个人或某几个人拍板定案。参与的目的是尊重群众的参与权。参与能够提高群众对决策的接受程度和承诺水平，有利于决策的实施。

组织中有些问题的决策权是属于委员会的，而不是属于哪一个人的。在对这类问题进行决策时，通常要采取讨论、协商的方式。委员会中每个人的决策权都是平等的，尊重每个人的权力是确保决策有效的重要因素。要尽量通过协商达成共识，如果不能达成一致意见，应该尊重多数人的意见。当然，与个人决策相比，委员会集体决策有利于提高决策的质量，使选出的方案更合理。

比委员会制度更广泛分布权力的决策是民主决策。在这类决策中，每个组织成员享有平等的决策权。各级各类组织都会作出规定，某些问题的决策，需要通过民主的方式进行，如职工福利、医疗保险等。这些问题通常与每个组织成员的切身利益直接相关，群众普遍接受对决策的效果影响极大，所以尊重每个组织成员的主权利尤为重要。在对这些问题进行决策时，要广泛征求群众意见，追求普遍满意。必要时进行民主投票，按少数服从多数的原则进行决策。

对于学校的很多事务，校长拥有最终裁决权。但是从管理学的责权对等原则出发，权力在谁的手里，责任和义务就在谁的手里。由于一个人的精力、知识、能力有限，所以校长必然会把大量的责任和事情交给下属去承担和办理，因此把相应的权力也交给下属。为了不打乱下属的工作节奏和部署，上级不要轻易替下属作决定或者改变下属的决定。

这并不是说决策的权限神圣不可侵犯，组织中的每个人、每个部门都独守一隅，互不往来。实际上，在某些情况下，可以适当超越决策的权限：

（1）当他人的个人决策可能对你的工作有重要影响时，你可以通过提供建议方案的方式适当影响他人的个人决策，但是不能强加于人。高层管理者尤其要注意这一点，因为他们的位置决定他们的越权较少受到抵制。

（2）当自己的个人决策在执行中需要他人配合和承诺时，应该尽量吸收当事人参与决策，听取他们的意见和建议，在可能的条件下，照顾当事人的利益和要求。

（3）发生紧急事件时，如工厂失火、突发重大伤亡事故，如果具体负责人不在现场，或者出于稳妥、保险的考虑，由现场职位最高的管理者或者组织的高层管理者进行决策并组织实施。对于紧急事件发生时在现场，应该出面而没有出面解决危机的负责人，要追究领导责任。

（4）对一个无政府状态严重的组织进行治理的初期，高层管理者出于树立权威的考虑，可以对本该由参与决策甚至民主决策解决的问题，实行个人决策。

前两种情形，对于决策权限的超越，只是发生在决策的方案设计环节，在拍板定案环节依然维护原先的决策权限。也就是说，只是决策的参与权有所变化，而决策的根本权限并没有发生改变。后两种情形，决策的权限则发生了根本的变化。由此可见，在实际工作中是否可以超越决策的权限，超越到什么程度，需要具体情况具体分析。

这样看来，李校长的错误在于没有严格按照学校的分工来行使权力，结果下属无所适从，不得不事事请示，使得他疲于应付。要改变这种状况，李校长必须控制自己越权的冲动，鼓励和支持下属在自己的权限内作出决策。如果必须越权，也要注意越权的时机和程度。

11. 校长经常插手教学工作合适吗

案例

某校张校长刚刚上任，经过一段时间对学校情况的考察和摸索，他决定从教学工作着手开展校长工作。张校长认为，一个不懂教学的校长是不可能树立威信的。自己过去在学校工作多年，熟悉教育教学工作，也有较多的教学管理经验，所以他很希望在教学管理方面显示自己的管理能力。

李副校长是该校主管教学的副校长，对教学业务不仅非常熟悉，而且很有研究，再加上多年做教务主任的经验，教学管理能力非常强。

这样，在实际工作中，张校长经常插手教学工作。有时为了推行自己的主张而否定李副校长的正确主张，有时甚至把李副校长的一些成功经验说成自己的。

思考题

1. 你认为张校长对校长的职责和权威的理解是否正确？为什么？
2. 请结合校长自我管理的相关理论，探讨校长该如何履行职责，树立校长威信。
3. 如果你是李副校长，在这种情况下，要如何做好教学副校长的工作？

案例分析

作为校长，必须在师生中享有威信，才能顺利地开展工作。作为校长，对于什么是威信，校长素质中哪些因素同威信关系最密切，怎样建立和巩固自己的威信等问题应有正确的认识。在案例中，张校长为了树立自己的威信，显示自己的管理能力，采取主抓教学的工作思路和方法。我们可以运用校长自我管理的相关理论对此进行分析。

首先，我们需要认识校长的地位。校长在学校中的地位极为重要：他受国家的委托，对外代表学校，对内负责领导全校的教育、教学和行政管理工作。他既要对国家负责，又要对学生负责，要领导全体教职工担负起培养、教育青少年一代的重任。校长对学校影响的大小，取决于学校内部的领导体制。我国中小学实行校长负责制后，校长就是学校中举足轻重的人物，校长的工作对学校的发展起着关键作用。

该案例我们要讨论的核心问题是校长应该如何开展工作，以及校长应具备什么样的权威观。首先，我们需要了解校长的工作职责。校长应该做些什么工作，这是校长从就职第一天起就应该明确的。校长的工作不仅与工作态度、工作作风有关，也与工作职责密切相关。校长在学校管理方面的主要职责就是全面主持学校工作，包括领导和组织德育工作，教学工作，体育、卫生、美育、劳动教育工作，课外教育活动，以及总务工作等。教学工作是校长主持的重要工作之一。

其次，校长应该明确，校长的威信不是自封的，而是在日常工作中尽职尽责，逐步建立起来的，并且要从多方面加以修炼。校长树立威信时还必须明确，要树立领导集体的威信，不能只树立校长个人的威信。学校领导工作做得好，不只是校长一个人的作用，还有副校长、党支部书记、教导主任、总务主任等人的作用。从理论上讲，作为学校最高领导者的校长，应该注意建立健全各项工作规范，形成稳定的教育教学秩序，应授权或分权，将常规事务交给他人处理，自己则把主要精力放在学校的大事和非常规事务上。

在案例中，张校长从教学工作入手开展学校工作。以某项工作为突破口借以推动全局工作这样一种工作思路是可取的，但是从哪里着手开展工作不能以校长的喜好与经验为标准，而应立足于学校管理的实际，从学校的根本问题出发来寻找工作的突破口。案例中，张校长只重视树立自己的个人威信，而忽视了学校领导集体的威信，忽视了学校领导工作的集体性。这种做法是不可取的。

我们还可以从校长的素质和权力方面对案例进行分析。一个学校的管理水平如何，主要取决于这个学校领导人员的水平和管理队伍的质量。这就涉及校长的素质问题。校长的素质是校长任职条件的基础，根据我国学校常规管理的实际，合格校长的基本素质包括思想素质、心理素质、知识素质、能力素质、身体素质等。这里特别强调能力素质，业务能力是能力素质的重要方面。学校以教学为主，教学是学校的中心工作。了解学校教育工作的特点，具有指导、培养教师和管理学生的实际能力，具备管理教育教学工作的能力，是校长管理学校的基本功。

另外，校长这样一种职位赋予校长一定的职位权。校长作为学校的最高管理者应该学会授权，把与教学有关的权力授予教学副校长，使其发挥自己的主观能动性，进行创造性的劳动。作为校长，要从一些烦琐小事中解脱出来，更多致力于学校改革，建立健全各种规范，把主要精力放在开拓创新上。因此，在案例中，校长抓教学工作，使学校工作的重心围绕在教学工作上。虽然他在教学方面有比较丰富的经验，但是也不能事必躬亲，把精力全部放在教学上。这就需要校长能够统筹全局，学会授权，把教学工作的权力授予教学副校长。这样既能调动教学副校长的积极性，又能使学校领导者集思广益，作出更合理的决策。

真正的领导者不一定自己的能力要比其他人强多少，重要的是善于出思路，会用人，这更有利于树立自己的威信。学校领导的过程就是一种用人的艺术创造过程。如何实施领导行为？在领导过程中既实现组织目标又最大化地实现组织成员的个人目标，是学校领导树立权威，做好学校管理工作的关键。

从案例中我们可以看到，张校长在学校管理工作中特别注重个人能力的体现和自我价值的实现，没有把自己放在校长的职权地位上，才出现了校长和教学副校长工作的冲突。张校长应该明白学校的管理绝不是校长一个人的事，而是学校全体领导者齐抓共管的事。学校领导者之间并无实质性的工作冲突，而是各管其事，各司其职，共同协作，服务于学校管理的全局。

校长处于学校管理的顶层，不仅要关心学校的常规管理工作，更多的是要处理事关学校发展全局的重大工作。因而学校的常规管理主要依赖于学校的管理集体。从这个意义上说，校长应该明确，其他管理者承担了学校常规管理的主要任务，是主力军。学校领导集体应该是学校组织的核心，校长则是这个集体的带头人，应当充分发挥自己的地位作用，并善于发挥集体的作用。只有发动学校领导集体的力量，才能真正把学校管理抓好抓实，校长的权威也正是在学校的集体领导中得以建立和巩固的。因此，张校长可以对学校的教育教学工作全面负责，但也应该给予教学副校长充分的权力和信任，从而建立一个强有力的领导班子。

学校工作千头万绪，任何人都难以独立胜任，校长也不例外。校长应该通过领导集体分工合作，集体研究，集思广益，保证决策的科学性和学校工作目标的实现，以完成学校的管理任务。

通过案例我们可以看到，校长的权威是由多种因素构成的，不可能从诸多因素中找出一条就能建立起权威。校长要树立权威，不能只树校长个人的威信，还要树领导集体的权威。没有领导集体的权威也就不可能有校长的权威。

12. 新任校长改革校纪校规引发的困惑

案例

根据局里安排，贾校长被调到问题较多的第三中学当校长。局里对他能迅速改变这个学校的落后面貌寄予厚望。

到任不久，贾校长就对原有校纪校规加以研究，发现其中有不少不尽合理之处需要改革。但他觉得先要找到一个能引起震动的突破口，而且要改得公平合理，令人信服。最终贾校长选中了一条规定：本校无论干部还是教师，凡上班迟到者，一律扣当月奖金1元。他认为这条规定貌似公平，其实不然。因为干部们发现自己快要迟到了，就先去局里或商店兜一圈再来学校，有个堂而皇之的“因公晚来”的借口而免于受罚，教师则无借口可依。学校200来人，近半数的女教师家里都有孩子要照顾，家务事多，早上还要送孩子上学或入园。学校未建家属宿舍，教师散住于全市各地，远的途中要换乘一两趟车。碰上塞车、停渡，尤其是雨、雪、大雾天气，尽管很早出门，仍难免迟到。

有的干部善意地提醒新校长：切莫轻举妄动。此禁一开，纪律松弛，不可收拾。而且别的学校还设有考勤钟，迟到一次扣10元，还是累进式罚款，第二次罚20元，第三次罚30元……我们学校才扣1元，其实也不构成什么大的惩罚。

但贾校长斟酌再三，认为这条一定得改。因为1元钱虽少，可是一旦让教师觉得不公平，不服气，就会影响到工作积极性。于是，在三月末召开的学校教职工大会上，他正式宣布，从4月1日起，教师迟到不再扣奖金，并说明了理由。这一决定立刻引起了全校轰动，教师们报以热烈的掌声。

不过贾校长又补充道：“迟到不扣奖金，是因为常有客观原因。但早退则不可原谅，因为责在自己，理应重罚。所以凡未到点而提前去吃饭或者回家者，要扣奖金。”贾校长觉得这条补充规定跟取消原规定同样公平合理，但教师们却反应冷淡。

新校规颁布不久，就有4名教师提前10至30分钟不等去吃饭或者回家。办公室请示怎么办，贾校长断然说道：“照学校规定扣她们奖金。这才能令行禁止嘛。”于是，处分的告示贴了出来。

次日中午，贾校长偶过学校门口，遇上了受罚教师之一的小郭，问她：“罚了你，服气不？”小郭不理而疾走，他追上几步，又问。小郭悻悻地扭头回答：“有什么不服不？还不是你校长说了算！”

贾校长默然。当天下午，贾校长让工会主席老梁与四位受罚教师谈话。原来这四位教师，有一位因为孩子在幼儿园尿湿了裤子，提前去了幼儿园；有一位因为肚子不舒服去了医院；还有一位因为爱人生日去了一下花店；最后一位什么也没有说，认为罚就罚了吧，认了！

下一步怎么办？贾校长皱起了眉头。（邱勃松）

思考题

1. 作为一个新上任的校长，应该注意哪些问题？
2. 贾校长更改规定这一决策有错误吗？
3. 贾校长后来制定的新校规合理吗？
4. 分析贾校长的领导风格。
5. 如果你是贾校长，接下来准备怎么开展工作？

案例分析

作为学校管理者，在管理中一定会遭遇许多困惑。在困惑中思考，在思考中困惑，甚至是思考——困惑——痛苦……这些，并不是面对一个个问题时的束手无策，而是一种求索，是一种攀越，是寻求最简洁最科学最人性化以达到教育管理的理想境地的一种思想炼狱。然而，学校管理中也会存在多余的“困惑”。不客气地说，我们有的学校管理者常庸人自扰。因此，有必要提出来：学校管理，让不该困惑的“困惑”走开。

案例中的贾校长到任不久，就发现原有校纪校规中确有不少不尽合理之处，需要改革。但他觉得先要找到一个能引起震动的突破口，而且要改得公平合理，令人信服。终于他选中了一条规定：本校无论干部还是教师，凡上班迟到者，一律扣当月奖金1元。他觉得这规定貌似公平，其实不然。斟酌再三，认为这条一定得改。因为1元钱虽少，但让教师觉得不公、不服、气不顺，就会影响到工作积极性。于是他正式宣布，教师迟到不再扣奖金，并说明了理由……教师们对这一举措都鼓掌欢迎。可随后增加的新校规，老师们对之却反应冷淡。这样的改革到最后让贾校长“皱起了眉头”，不知下一步该怎么办。作为一名新上任的校长，没能新官上任三把火，反而使老师们产生抵触心理，不能不说这第一步路没有走好。

在任何一个组织中，新领导上任都应该注意以下三个方面：

1. 注意树立形象。新领导给人的第一印象至关重要，这将对领导者以后的工作产生长久的影响。一般说来，新领导要给人以决心干一番事业、虚心好学、真抓实干以及民主廉洁等形象。
2. 从调查研究入手。无论是以何种方式上任的新领导，都希望可以在上任之初就烧“三把火”，有了权力以后就急于大干一场。这种热情是对的，但是切忌急于求成。要烧好“三把火”，一定要先备足“柴草”，即了解学校之前和现在的状况，了解下属的情况，并按照新职务的要求正确分析自己，以扬长避短。
3. 选准工作的突破口。经过调查研究了解了学校各方面情况之后，就要综合分析情况，全面分析，作出判断，选好突破口。突破口选得准，就能旗开得胜。否则，就可能影响以后的工作，造成被动局面。由于各校情况不同，工作重点和矛盾焦点都不一样，所以选择突破口要从实际出发，灵活决定。有的学校适合从健全领导班子抓起，有的适合从制定规划目标抓起，有的则适合从解决群众最关心的问题开始。

其实，以上三点案例中的贾校长都注意到了。首先，他想做一件令人信服的事情以获得威信，于是研究了学校的各项校规校纪，发现了很多不合理之处，并选择了一个他认为必须改革的地方作为突破口。应该说贾校长的出发点是很好的，但是却没有收到预期的效果。主要原因大概如下：一是贾校长对于突破口的选取过于专断，在制定改革方案的时候没有做好调查研究工作。他没有广泛征求大家的意见，而是自己认为怎么对就怎么来，没能让大家信服。二是新规定的制定和执行过于草率，没有了解老师们的问题所在，比如老师为什么早退，是否有合理原因。在没有了解情况时一概惩罚，其实与之前的老规定一样，是不合理的。三是管理重心有误。教师的工作不是计时计件的工作，在时间上管束教师不是教育管理者的重心。因此，我们是不主张在上下班上“管死”教师的。作为学校管理者，在一些非核心的事情上对教师大做文章，再为这些文章做得不好而“困惑”，实属不必。

学校管理管什么？一句老话，应该抓牛鼻子。比如在教学管理这一块，就该着力抓集体备课、基础教案和课堂作业。抓集体备课、基础教案，就要从提前进行集体备课开始，要求主备人与学科组所有教师都要初备课，集体研讨时反对形式主义，提倡“顶真较劲”；强调主备人试教与对基础教案的个性化修改，增加主备教案定稿的严肃性，到集体备课电子档案的建立……我们一着不让，管出实效。抓课堂作业，从选题的布置，到作业无抄袭，再到导师式辅导，我们着力于精化、美化、优化……这些才是真正值得管理者困惑的事情。

还有一个“怎么管”的问题。高度的管理应该是刚性与弹性的和谐统一。退一步来说，即使对教师上下班迟到、早退进行考勤管理，也应该分析原因，区别对待。这方面其实早就有过经典的案例。有两位老师都迟到了半个小时，一位到校后立即主动找校长，早已经羞得满脸通红，解释自己家有事耽搁了；另一位到校后却若无其事，等校长找到他，他也丝毫不当回事，甚至振振有辞地表明自己是家有事耽搁了……如此情况，如果管理者只注重执行制度的“刚性”，不“困惑”才怪呢！

其实，作为学校管理者，至少应该明白：教师的个性各异，情感、态度、价值观不一。在如今这个“人情”缺失的年代，你投之以桃，他却报之以李，这也很正常。再则，你所投之的，你以为是“桃”，教师却不一定以为那是“桃”。也就是说，尽管你很“人文关怀”，然而也会有投错“桃”的时候。比如，你听说一位教师最近遇上了一件烦心事儿，于是，你特意抽出时间去和他谈谈，极尽关怀之心。然而，这位教师此时此境却不需要你的关心，甚至认为你是在烦他。比如，一位教师很“随意”地跟你说，他来了几位要好的朋友，晚上想请你一起过去吃个饭，给他“长长脸”，你却因为手头正好有没忙完的事情，很不当回事地就回绝了他其实很在意的邀请。其实，正是你自己放弃了这一“人文关怀”的机会。再比如，在其他教师面前，你对某教师赞不绝口，而在他的家属面前，你却闭口不谈他的先进事迹。前者，你貌似“人文关怀”，其实是为了让其他教师效仿；后者，你不应该“忽略”，其实这正是教师需要你为其对家庭“不负责任”开脱的时候。

关于人文化管理，或者人性化管，也不是管理者一厢情愿的事情。很多时候，管理者往往只是站在自己的立场看待问题——处理了教师，还要“人文关怀”一下，非得“逼”着被处理者心服口服，比如案例中的贾校长。如此心态，平时的一些人文关怀也就被深深打上了急功近利的色彩。

关心教师的疾苦，本来就是管理者应该要做的事。比如，某位教师生病住院，学校管理者代表学校去看望一下；或者某位教师家庭遇到了困难，学校管理者代表学校送去温暖。在这些时候，急功近利的学校管理者往往期待被关心的教师对他们感恩戴德。即使是受到批评，管理者也希望教师认为他们批评得对。案例中的贾校长遇上了受罚教师之一的小郭就马上问她“罚了你，服气不”，而不是问对方为什么会早退。当看

到教师不合作的态度时，学校管理者往往深感失望，甚至大为光火，却不反思一下自己的工作有没有问题。这都是不应该的。

13. 胡校长为什么没有做出业绩

案例

胡校长上任后，经过一段时间的调研，出台了教师岗位责任制和学生分层次教育的措施。

在教师岗位责任制方面，胡校长规定，教案必须由校长领导下的办公会讨论认可后才能进课堂，取其名曰“集体备课”；批改的作业，必须由教研员定月检查，并写好总结，取其名曰“课后反思”；教具的领取必须到位，并备案查，即每课内容涉及的教具，都必须使用。

可在政策执行过程中，胡校长遇到了一系列难题。有些老师的教案是根据新课改的要求编写的，形式新颖独到，环节活泼有趣，但是在上课的过程中却对学生启而不发。另外，学校没有充裕的经费保证每个老师申请的教具都能及时到位。老师们拿不到教具，不能落实教学计划，又不理解校长的苦衷，常为此抱怨。

胡校长的另一项改革是把毕业班分成三个层次，称为快班、中班和慢班。他对教师们说：“苏霍姆林斯基指出，教材范围内的知识量的差距只是表面现象，差等生和优等生的真正差距是‘智力背景’知识面的差距。这是因为如果学生‘学习背景的智力生活十分贫乏、狭窄，即使是微不足道、极小的知识量也会力不胜任的’。‘学生的兴趣、爱好、才能是多种多样的，切不可硬让这种多样性迁就某种统一模式。’”所以他认为应对学生进行分层次施教，并订立各层次的目标。快班以培养“精英”为主，占领教育领域的制高点，做足面上文章；中班以学习“技能技巧”为主，为社会劳动服务，实现教育目的；慢班以“丰富的课内活动”为主，激发学生的学习兴趣，尽量做到“一个也不能少”。他还强调，各层次班级学生要相互竞争，随时调换班级。

可是，改革后，各种问题接踵而来：快班的同学骄傲自大，看不起其他班的学生，甚至连做人的道理也不懂，对老师极不尊重；中班的同学则不思进取，勉强度日；慢班的同学则丧失自信，仇视快班同学，甚至对他们大打出手。时间在“争斗”中流逝，到了期末，统考的成绩并不理想。

面对这种情况，胡校长改变了策略，把对教师的管理放到了各个教研组，要求教研组根据实际情况，灵活掌握。可是新问题又出现了。各教研组在经历了去年的“努力”后，把校长当成“朝令夕改”的主，认为这也只是一个形式。因而，每组都形式化，走过场。最终这一策略也成了一纸空文。对毕业班学生，胡校长把少数人分到慢班，其余的都到了平行班。按理，这样总该可以保住大部分了吧。可是，又难免有鱼龙混杂的嫌疑，效果也不理想。（肖孝兴）

思考题

1. 组织中的领导应该具备哪些基本素质？具体到学校中呢？
2. 胡校长在学校管理的过程中存在哪些问题？
3. 分层次教学的方法可取吗？
4. 教育成果到底该如何衡量？成绩可以作为衡量标准吗？

案例分析

校长在学校领导中占有重要的地位，他是办学的掌舵者，是改革创新的设计者，是学校管理的组织者，是优秀教师的培养者，是教育科研的领路者。这就要求校长具有较高的素质，包括：具有坚定的政治信念和端正的教育思想；具有良好的思想道德修养和诚实、公正、无私的品质；具有高度的事业心和责任感，爱岗敬业，勇于改革创新；具有丰富的领导和管理经验，善于决策；能遵循教育规律有效开展工作，坚持以教学为中心，积极工作，讲求实效。

下面，我们对照上述校长应具备的素质来具体分析一下胡校长之所以没有做出业绩的自身原因。

第一，缺乏较强的决策能力。

学校管理决策过程是一个科学的过程，有规律可循。一般来说，这个过程应包括四个步骤，即情报搜集、方案设计、方案抉择和执行审查。胡校长在没有认真研究的情况下，就制定了教师岗位责任制和学生分层次教育的措施，而且没经过讨论验证便急于付诸实施。由于前期考虑不周全，实施时问题也就凸现出来，比如，教具不能及时到位，使得教学计划不能落实。

第二，理论知识不够全面深入。

胡校长制定决策的依据，表面上看都来自苏霍姆林斯基的教育思想，但是他对苏氏的教育思想却没有理解透彻，只是断章取义罢了。苏霍姆林斯基曾经说过：“学生集中的兴趣、爱好、才能是多种多样的、丰富多彩的。切不可硬让这种丰富多彩的多样性迁就某种统一模式。”但是，这种说法的初衷是为了让教育工作者们注意保护学生的兴趣爱好，不要以刻板单调的教育方法去扼杀学生的爱好，而绝非提倡将教育资源集中运用到一小部分学生身上。

第三，教育理念不符合教育事业的根本原则。

在全面提倡向素质教育转轨的今天，胡校长却在沿袭应试教育的理念，为了功利性目标牺牲大多数学生的利益。作为教育工作者，应该让学生在学感受公平与平等的社会理念。这不仅仅是平等理念的问题，而且是尽可能保证每一位学生都能够成为具有健康人格的优秀公民的问题。

第四，在教职工中的威信不够。

由于以上几点不足，胡校长没能在教职工中树立起良好的威信。大家把他当成“朝令夕改”的主，认为他的决策只是一个形式，因而没有积极遵从配合，使得他的工作不能有效开展。

在学校管理中，首先，我们应该注意学生接触知识的“触发体”不同，即老师、同学、环境都是他们获取知识的触发体。只有教师素质高、教风好，学生学风好，环境有利于学习，才能使学习不成为学生的负担。其二，要注意学生接受知识的主体不同，即每个学生的理想不一样，因而学习动力也就有差别，要加强引导和教育。其三，发展知识的根源不同，即父母职业、家学渊源和亲友构成不同。

校长如果想做出一定业绩，首先应该从自身素养着手，提高自己的综合素质，在教职工中树立良好的威信。要高瞻远瞩，有战略性地根据学校实际情况慎重决策，合理制订计划，并保证计划的落实。要制定一个规范的制度，并形成按章办事的风气。要以目标为依据，灵活运用各种检查方式。要注意总结，总结所依据的资料要全面、准确、真实，总结的成绩和问题要符合实际工作情况等。只有这样，才有可能凝聚全校教职工的力量，带领学校朝向一定目标不断前行，做出业绩。

14. 李校长的“无为而治”

案例

李校长是一所重点中学的校长、市教育学会的理事长，又是区政协委员。他经常参加校外社交活动，不是每天都在学校，但学校工作井然有序。

在校时，他经常到办公室同教师谈这谈那，也不拘形式地与学生接触，问这问那。在交流中，教师、学生向他提出了许多具体要求。例如，物理教研组长提出，实验器材不足，要求学校解决；一个班主任反映，学生课外作业负担过重，希望学校采取一些措施予以解决；会计谈到学校基础设施建设中存在一些矛盾，请求仲裁。对于这些要求，李校长一般都会说：“我知道了。这个问题副校长在管，你去问他，让他决定。”“我同教务处谈谈，让他们处理。”“我跟总务主任说一下，让他解决。”

一次在教职工大会上，李校长念了一张给他的条子：“你是校长，为什么遇到问题不表态？是权不在手，还是处理不了？”念完条子，李校长首先感谢了写条子的老师对他的关心，然后明确表示：“我是有职有权的，学校里重大事情的决定，都是由我主持做出的。这就是权嘛！至于执行过程中的具体问题和细节的处理，领导成员有明确分工。因此，我不能随意表态。”对李校长的解释，一些教职工仍不赞同。他们认为，领导成员多，应是校长说了算。若两位领导对一个问题表态不同，应该听校长的。由于有这样一些议论，李校长不在校时，个别领导成员就把一些自己能处理的事也搁了下来。

面对这些情况，李校长除了在领导班子中统一认识外，又通过各种方式对教职工谈了他的看法：校长负责制，不是按校长个人的意志办事。不按章办事，校长说的也不能算数。有的事无章可循，特别是有关改革的事，更不能由校长一人决定。学校中大大小小的事，都由校长决定，都要通过校长，这不叫有职有权，而是个人专权。集体决定的事，校长随意变更，或者对那些有人分管的事，校长出面表态处理，不但不能调动每个人的积极性，发挥其才干，而且会养成一些同志的依赖性。

李校长的看法得到领导成员的赞同，但有的教职工还是向他提出问题：“这样说，校长不是‘无为而治’了吗？”他回答说：“校长应该管他所应管的，而不管他所不应管的。样样抓在自己手中，看似权力大，实质上是放掉了大权。不把权授给分管的领导，自己成为光杆司令，那才会真正地失权。”（颜华）

思考题

1. 如果你是李校长，你会采取何种管理方式？说出你的理由。
2. 如果你是李校长，你如何界定在哪些事情上有所为，在哪些事情上有所不为？
3. 如果你是李校长，你在与基层教师、学生沟通时，面对他们提出的具体问题，你会采取何种措施，使问题迅速解决，使教师、学生感觉到你的力量？
4. 你认为李校长的这种管理方式，在实践中会出现哪些问题？
5. 如果你赞成李校长的管理方式，你认为他应该怎样和教师进一步沟通？
6. 李校长对小事不为，但他仍然对学校的事情负最终的责任。请你对李校长提出一些建议，克服分权中遇到的问题。
7. 谈谈你对校长角色的认识。在新的形势下，校长的角色发生了哪些转变？

案例分析

学校是科层组织，根据组织设计的分工原则，员工各司其职。员工做事必须有一定的权力保证，保证权责的统一，顺利完成组织任务。校长在组织中扮演自己特定的角色，处于统筹全局的地位，不可能事事亲为。

管理者在作出组织的关键决策时，从不或很少从低层取得决策投入，我们称这样的领导为集权式领导。与此相反，如果低层人员提供较多的决策投入，或者实际上可以作出决策，组织分权化的程度就高，这样的领导方式为分权式领导。

集权式领导和分权式领导各有优缺点，各有不同的适用情境。

集权式领导有利于命令的统一，其决策的效率高，不足是管理者易陷入日常琐事而忽略学校战略性的发展，不利于下属的发展，不利于激发下属工作的积极性，容易使决策片面化等。这种领导方式适用于下属不具备作出决策的能力和经历，下属不愿介入决策，决策的影响大，组织正面面临危机或紧急情况等。

分权式领导有利于决策的科学化，有利于员工对组织作出承诺，提高员工对组织的忠诚度，有利于提高下属的成熟度，高层领导不会陷入日常的管理中而较多地着眼于学校长远和整体发展等。分权也有其不足——管理者易被架空，从而使组织失去控制以及多头领导等。分权式领导适用于以下几种情况：环境复杂且不确定，下属具有作出决策的能力和经历，下属愿意参与决策，决策的影响相对较小。

案例中的学校处于平稳发展状态中，且李校长担任市教育学会的理事长、区政协委员，采取分权的方式符合学校的实际情形。若学校处于改革时期，学校实力较薄弱或学校内部派系纷争严重时，就需要一个强有力的领导者，这时采取集权的方式更为有效。

现在，中小学实行校长负责制，学校拥有较大的自主权。在这种情况下，学校管理要向专业化方向发展。不同层级的管理者享有不同的权利，承担不同的责任和义务，应具备相应的能力。高层管理者要求概念能力较强，进行组织整体规划和组织愿景的建设；中低层管理者则要求专业技能较强；三者都要有较强的人际关系能力，利于组织成员间的沟通、协调。李校长的管理理念是值得赞同的。即使他没有在外兼职，也应采取分权的管理方式。校长不能事事亲为，否则就会越权，教职员工将会面临尴尬的多头领导。

校长的重要角色之一是学校理念的建立和倡导，学校文化的建设。校长要通过言传身教使教师明白学校对他们的期望——什么样的行为是值得赞赏的，什么样的行为是与组织格格不入的，建立共同的愿景，将组织成员的目标与组织的目标结合起来。校长是积极理念的倡导者，要树立全体员工的组织价值观，使其认识到建立在组织价值理念基础上的行为会得到组织的赞赏。

但是必须明确，校长可以下放权力，而责任不能下放。校长可以不管某些事情的具体实施过程，但必须过问。有些事情不亲自实施，但要求相关部门给予反馈，以了解事情的进展状况，使员工感受到校长的关注。案例中的李校长经常到教师中间体察民情，但是遇到不是自己具体负责的事情时，便要求教师们向相关负责人反映解决，这就给教师们造成校长无权、不负责任的印象。造成这一印象的原因可能是：普通教师不了解学校的组织原则，不了解校长的领导风格。为此，校长应该与教师以及管理团队进行必要的沟通。

15. 两所中学的“内部管理体制改革的”会议

案例

A中学年级组长、教研室主任会议下午四点开始。开会前一分钟，还有两个座位空着。该校张校长说：“现在开会了，大家都很忙，这是会议议程，每人取一张。大家都知道，教委将在本市选择一些学校，进行学校内部管理体制改革的试点，我建议我们学校争取这个试点的机会。我相信大家都已看过教委的文件，以及我为本校拟订的内部管理体制改革的试点计划。”这时门开了，迟到者小心翼翼地进来，关上门，坐到空位上。校长看了他一眼，继续说：“对于我所拟订的改革试点计划，以及对你们年级和教研室的要求，大家有什么想法和建议？”会议如此继续下去。

B中学年级组长、教研室主任会议也定于下午四点召开，开会前五分钟，该校王校长已在会议室与各教研室主任交谈。四点零三分，校长看了一下室内说：“我们再等宋老师一会儿，我知道他对这个议题很有兴趣。”四点零八分，王校长建议会议开始，让大家随便坐。王校长说：“通过今天的会议，我想了解各位对教委关于学校内部管理体制改革的试点计划的看法。我们学校是否要争取试点？大家有什么意见？”大多数与会者都发表了意见，大家都同意学校试点，并提了试点改革的建议。王校长正要说话，宋老师进来说：“抱歉，迟到了，我与家长谈话，多用了一些时间。”“没关系，倒杯茶，拉把椅子来坐，我告诉你刚才谈了些什么。”王校长说道。宋老师坐好了，会议开始讨论校长提出的问题——“我们如何拟订改革试点计划”。（庞惠敏）

思考题

1. 如果你是校长，针对教委关于学校内部管理体制改革的试点计划，将怎样组织召开年级组长、教研室主任会议？
2. 请运用教育管理学的理论，对两所中学校长的领导方式和领导风格进行分析。
3. 请运用决策理论，对校长如何主持好决策性会议、如何实现决策科学化进行分析。

案例分析

会议是学校领导组织讨论、进行决策的重要形式，也是校长开展学校工作的一个重要方法。如何使会议议题集中、时间安排合理、会议效果显著，校长作为主持者起着至关重要的作用。如何组织一个决策讨论会议，不仅涉及会议组织的艺术，还对校长的领导能力、方式、风格和决策方式有较高要求。

学校领导在决策之前应充分认识到开讨论会的重要性，在主持讨论会的过程中可以通过发动头脑风暴的方式，充分听取各方建议，为实现决策的科学化奠定基础。在学校工作的实践中，校长要想成功主持决策讨论会，并取得预期效果，应遵循以下几个原则：要给予与会者充裕的思考时间；明确讨论会的时间、地点、与会人员；如果需要集思广益，要注意激发与会者发言的积极性，主持者最好不要先发表自己的见解；在讨论会上尽量避免让小事占据大时间；善于归纳总结。

早期的领导行为理论探索了三种领导维度——独裁型风格、民主型风格和放任型风格。独裁型风格的领导者倾向于集权管理，采用命令方式告知下属使用什么样的工作方法，作出单边决策，限制成员参与；民主型风格的领导者倾向于在决策时实施授权管理，鼓励成员参与有关工作方法和目标的决策；放任型风格的领导者给群体充分的自由，让他们自己作出决策，并按照他们认为合适的做法完成工作。研究表明，民主型风格更有利于工作，相比专制型领导者，在民主型领导者所领导的群体中，下属有更高的满意度。

在此我们要讨论的核心问题是比较两所中学校长组织的决策讨论会，对校长如何主持讨论会、如何实现决策科学化进行分析。可以根据以上主持决策讨论会应遵循的几个原则，结合学校领导理论比较分析两所中学校长领导方式和领导风格的不同。

A校校长倾向于专制型、独裁型的领导方式，B校校长倾向于民主型的领导方式。具体表现在：首先，与下属的关系不同。B校校长更重视与教职工的关系，是以人为中心的人际关系型领导，重视每一位教职工的建议，主动引导教职工更多地参与到决策的过程中，激发下属的积极性。二者面对迟到者的态度以及会前的行为不同。A校校长会前没有与教职工进行交流，会议准时开始并直接进入主题，对迟到者采取冷处理。B校校长在会议前与各教研室主任交谈，并稍微推迟会议时间等待迟到者，对迟到者采取关心与宽容的态度，并使他马上融入会议的讨论中。

其次，决策的方式不同。A校校长倾向于命令型风格，而B校校长倾向于行为型风格。命令型风格的领导者思考问题的方式是理性的，他们讲究效率和逻辑性，决策制定简洁快速。这通常是由于只考虑少量信息和评估少数方案的缘故。行为型风格的领导者同其他人相处得很好，他们愿意接受来自下属的建议，通过会议的方式进行沟通。A校校长虽然也采取会议决策的方式，但会议之前自己已经决定争取试点机会并拟订试点计划。决策已经由校长作出，下级无权参与，仅仅是讨论校长拟订的试点计划。而B校校长则组织下属讨论，集体决定是否要争取试点，并提出建议，共同讨论制订试点改革的计划方案。

再次，从组织决策讨论会议的艺术来看，两校校长的风格也有很大不同。B校校长更善于组织决策讨论会，并使之起到作用，达到组织会议的效果。具体表现在：开决策讨论会的一个关键原则就是主持者不能首先发表自己的见解。主持者率先发表自己的见解很容易为讨论定出基调，形成框框，使整个讨论会受到影响，限制与会者思维的发挥。A校校长在讨论会开始就提出了自己的见解，并要求大家根据自己拟订的方案进行讨论，实际上已经作出了决策。这样进行讨论很可能会出现冷场，导致教职工产生不满情绪或发出一片赞同声。与会者不发表任何意见，使得会议不能取得理想的效果。而B校校长很重视下属的意见，有效把握会议的议题和进度，善于引导与会者围绕主题充分发表意见，讨论的过程既是发扬民主的过程，又是统一思想的过程；善于总结归纳，按照议题逐项进行，形成一致性的意见。这也是校长讲究和发挥领导艺术的结果。

对两所中学校长组织的讨论会进行比较分析后，我们可以讨论校长如何通过会议来实现决策的科学化。领导的几种不同的方式和决策的不同风格虽然具有明显的差别，但大多数校长通常都具有一种以上的决策风格。校长面对不同的情况可能采取不同的领导风格，要根据具体情况来选择适宜的领导方式和处理方式。因此，不能笼统判断A校校长和B校校长组织学校会议、开展学校工作谁好谁坏。不同的领导者面对不同的学校环境、工作和任务的重要程度表现出不同的领导风格，要用一种权变的眼光来看待问题。但领导的方式和艺术也直接影响着领导的有效性，所以校长也应十分注意领导艺术的运用。一个成熟的领导者能自然、贴切地将有效的方式融于自己的各项工作中。

那么校长如何实现学校决策的科学化呢？校长管理学校时存在各种各样的决策——个人决策、群体决策、民主决策和参与决策。校长采取哪一种决策方式，要根据问题的性质来选择。问题的重要性是校长决定如何对待问题，在组织的哪个层面上处理问题的重要依据。无论采取哪种决策方式，按照一定的逻辑方式进行有助于校长实现决策的科学化。这个决策逻辑一般包括以下几个步骤：识别问题、确定决策标准、拟订方案、分析方案、选择方案和跟踪决策的执行。会议是校长实现群体决策、民主决策和参与决策的一种有效方式。因此，校长在组织决策性讨论会时，必须充分注意以下四点：首先，在会议之前要作好充分的准备，必要的时候作好调查研究，征询各方面的意见，并做好会前的文案工作；其次，校长作为会议的主持者，要能把握住会议的气氛；再次，校长要积极引导与会者紧紧围绕会议主题充分发表意见；最后，能否对会议作出总结、归纳并最终形成决议，校长起着至关重要的作用。

16. 正副主任之间的矛盾

案例

某年开学第一天，各班级去总务处领书，但总务处却空无一人。原来总务处主任和副主任上午为了到底总务工作由谁说了算而吵架，结果各自负气不干了。老总务主任认为自己是正主任，总务工作应该由他负责分配。副总务主任是校长刚提拔的中年人，充满热情，又由校长直接调配，大至教学器材小至粉笔、拖把、垃圾桶等全由他经手采购，分配发放，正主任被闲置一边。今天发书需要人手，全处室人员都到位。但老总务主任受不了副主任的使唤，一怒之下声言不干了，甩手而去。结果全校各班的书本都未能如期发放。

思考题

1. 组织中正副职之间的关系应该是什么样的？
2. 总务处正职和副职矛盾的根源在哪里？
3. 如果你是校长，你如何解决总务处正副职之间的矛盾？

案例分析

学校是由一个领导集体共同管理的。校长统筹学校的总体事务，各职能部门分管各自管辖范围内的事务。一个大的学校领导集体下又有若干小的领导集体。小领导集体的和谐影响着整个学校的和谐。在案例中，总务处正职和副职的矛盾导致了全校各班的书本未能如期发放，影响了学校的正常教学。如何建设团结的领导集体，不仅涉及正职和副职间的角色分配问题，也涉及学校如何选贤任能的问题。

角色是处于一定社会地位的个体，依据社会客观期望，借助自己的主观能力适应社会环境所表现出的行为模式。这种行为模式一方面取决于个体所处的社会地位，另一方面又受个体主观能力等心理特征的影响。组织中的人在群体中主要以工作角色的形式存在，团队有效率的条件之一是团队成员理解自己的工作及该工作在整个组织目标中的地位，明白并接受各自的角色，明白角色的权利、义务和责任。正职和副职在组织中承担着不同的权利、责任和义务。副职是正职的助手，是协助正职考虑全盘工作而又负责某一方面或几方面工作落实的领导者。副职在工作中要积极开拓，但也不能越权越位。副职在工作中要找准自己的坐标点，把握好工作的度。

案例中正职和副职的角色发生冲突。总务副主任是位对工作充满热情的中年人，大事小事一手操办，履行了正职的职权，正职却在其位不能谋其政。这样的结果是，一方面不利于领导集体内部的团结；另一方面造成多头领导的局面，一个部门里两个人说了算，下属不知应该接受哪个领导的领导，部门工作很难展开。

人力资源即将合适的人在合适的时机运用到合适的地方。人才能否发挥其才能，不仅与其本身的能力有关，也与其上下左右的协作关系有关。在案例中，总务副主任有较强的能力，能够总揽总务处的事务，但同时也忽略了自身的角色及如何处理好与总务正主任的关系。从某种程度上说，校长在人事安排上过分注重人才的能力，而忽略了领导集体内部团结的问题。

对于这种局面，有以下几种可能的解决方式：第一，校长与正职和副职进行深入的沟通，要让副职认识到自己的角色。副职的主要职责是辅助正职的工作，突出正职的中心地位。这是工作的需要。第二，要让正职学会放权，充分发挥副职的才能，调动副职的积极性，培养副职成为自己的得力助手。

17. 校长的越级指挥

案例

某高中有一名校长，负责学校全面工作；两名副校长，分别主管教学和后勤工作。副校长之下又有若干名主任协助其开展工作。其中教学副校长之下设有政教主任、教务主任，后勤副校长之下设有总务主任。

近日校长在参加了市教育局德育工作会议之后，根据会议精神，打算在学校成立“学校、家庭、社会”教育委员会。经校行政会研究，一致同意校长的设想。会后，校长通知政教主任，要他提供一份参加筹备会议的人员名单。政教主任拟出名单以后，前去征求教学副校长的意见。他对副校长说：“这是校长要求我提供的，您看行不行？”教学副校长听后心里不禁犯起嘀咕，心想：“校长为什么不先找我？”不过他并没有说什么，而是接过名单看过，并提了些修改意见。主任按教学副校长的意见作了修改后交给了校长。

之后不久，校长想了解一下学生违法违纪和学校对个别学生“三级管理”的情况，请政教主任向其汇报工作。政教主任也有些为难，不过仍然自己先写了一份情况汇报，然后去找教学副校长询问意见，依然是校长吩咐做的。教学副校长照样提了些修改、补充意见，由政教主任修改后交给校长。

此时教学副校长心里的疑问有增无减，终于鼓足勇气找校长谈话。下面是他们的对话：

副校长：咱们学校领导之间的关系，我认为应该是直线关系，目前形成的三角关系不利于工作。

校长：从领导层次上说，应该是直线关系，但从工作联系上说，不是直线联系，也不是单线联系。我认为三角关系是有益于工作的正常联系方式。

副校长：现在有些工作您直接找主任，他又拿不定主意，反过来找我，我又不知道您的意图，跟他讲的难免和您的想法不一致，让主任也为难。

校长：学校管理决策在校长，这要求校长必须各项工作都到位。主管副校长主要责任是组织实施校长的决策。在这过程中，校长能否过问？下一步我还要越过政教主任去找年级组长、班主任，这些是否都要单线进行？

副校长一时也说不清这个道理，只是觉得别扭，不利于协调工作。但面对校长的“高论”，也说不出来别的道理，只好解释说：我本不想抓权，其实直线领导更加加重了我的负担。他走出校长办公室，心里总感觉堵得慌。（刘爱敏）

思考题

1. 如果你是案例中的教学副校长，第一次遇到校长越级指挥的事情你会怎么想？如果这种情况一再发生，你又会怎么想？
2. 当政教主任来找你询问意见的时候，你会怎么做？
3. 你也会去找校长谈话吗？如果会，你会怎么和校长沟通？
4. 如果你是案例中的政教主任，当接到校长的命令后，你会怎么处理？
5. 请站在局外人的角度评价校长、副校长和政教主任的做法。
6. 你觉得工作联系和日常生活中的人际联系一样吗？如果不一样，区别何在？
7. 你认为三角联系和直线联系哪个更有利于工作？
8. 你觉得案例中这一现象的深层次原因是什么呢？

案例分析

案例中存在的主要问题是校长与教学副校长之间的矛盾。校长没有按照组织结构设计的管理层次来进行管理，而是错误地把工作联系混同于日常生活中的人际联系。实际上，这两者有着明确的不同。前者遵循自上而下的金字塔等级模式，层层分工明确；后者则较为随意，没有严格规定。在工作中如果不明确职责分工，就会造成混乱的局面，而且使原本和睦的人际关系遭到破坏。作为校长，不能使组织拥有强大的凝聚力，也就不能有效地领导众多教职员朝向同一个目标努力。

该案例涉及组织结构设计的问题。所谓组织结构，就是组织中正式确定的使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系。组织结构设计对于一个组织来说是至关重要的。因为它明确了需要完成的工作是什么，并且将工作合理划分，以避免重复、浪费、冲突和资源的滥用；它规定了工作的合理流程，建立了沟通渠道，提供了协调机制，使各项工作专注于完成目标，并且强化了计划和控制。案例中存在的最大问题就是该校的组织结构设计不够明晰，且现有的设计方案也没有得到很好的贯彻执行。究其根本原因，是校长缺乏组织结构设计方案以及管理权限划分方面的理论知识，从而导致管理混乱。

无论是在企业里还是在学校中，任何一个领导者都不可能做到事事亲力亲为，而是要遵循清晰的职、责、权层次，根据一定的原则将任务逐级布置下去由下属完成。只有在特殊情况下（如下级拒绝指挥时，下级确实没有能力完成任务时，有紧急情况时），才允许越级指挥，否则日常工作都应该按照事先设计的组织结构进行。只有这样才能发挥管理的最大效率。如果领导无论大小事情都直接过问，则会分散个人精力，导致管理不力，最终会妨碍组织的发展。

具体到学校工作中，校长应负责的是学校整体发展规划和一些大政方针的制定，所制定的决策是方向性的而非细节性的。在制订了大的方案之后应当适当放权，由下属去完成相应的工作。比如，案例中学校打算成立教育委员会一事，校长决定之后就该交由其直属下级——教学副校长安排处理，教学副校长将决策细化之后再将其实质性工作交由政教主任办理。这样才符合管理的层级指挥原则。如果校长没有按照此原则进行管理，而是越级授权管理，那么，一是容易引起中间管理人员的不满，认为自己被架空，没有得到应有的重视；二是容易使越级对象处于尴尬境地，不知到底该听从谁的指挥。这两点都不利于学校管理工作的顺利开展。

另外，案例中的校长在处理学校中不同层次的人际关系方面能力也比较欠缺。在学校领导班子里，校长是法定代表人，对外代表学校，对内全面主持工作。校长的职能和责任是：制定学校发展规划，加强机构建设，实行科学管理，编制规章制度，领导教育改革。主要负有政治责任、法律责任和工作责任。除了一个正职校长以外，还有几位副校长。副校长在领导班子里占据重要位置，是校长的助手和参谋。他们既是领导者，又是执行者；既能制人，又受制于人。副校长的职能主要是使用好分管权，一方面要参与工作决策当好参谋，另一方面要完成好其管辖范围内的工作。正副校长的组合构成了学校行政领导班子的核心。由于每个人的经历、知识、能力、品德存在差异，具体工作所处的环境和主客观条件不同，为搞好工作，正副校长之间需要不断在认识上和做法上进行沟通、整合。将这种关系协调好对于领导班子的团结和稳定、提高领导集体的战斗力来说是十分重要的，必须认真对待，努力抓好。

处理好正副职之间的关系需要抓好以下三个方面：第一，加深了解，增进互信。正副职之间，只有建立起亲密无间的关系，才会心往一处想，劲往一处使，而不至于各吹各的号，造成步调不统一，进而影响工作效率甚至目标的实现。正职要处理好与副职的关系，首先要通过工作交往观察了解副职的思想、品德、性格、知识、能力和家庭等各方面情况。其次，要经常与副职交流思想。正职对当前工作有什么新想法，下一步准备干什么，在下面听到什么反馈意见等等，一般都应与副职沟通。这样有利于增进彼此的信任，消除戒心，共同搞好工作。

第二，敢于放权，又不失控。正职要放给副职两个方面的权力：一是协助正职考虑全面工作的权力；二是分管工作的权力。正职要使副职有职有责，有权有威，对分管的工作能说了算。让副职感到手中的权力不是虚空的，位子不是多余的。有些正职习惯于大权独揽，对放权不放心，总想把大小权力集于一身，不管大事小事，都要自己说了算。这样做常常使自己忙得不亦乐乎，却使副职处于欲干不能、欲罢不忍的境地，有劲使不上。正职放权，就是要尊重副职的分管工作权，不过多插手干预，使其能独当一面干好工作。不过，放权也不是完全撒手不管，只是要做到放而不乱，管而不死。既放手，又不失控，不能限制副职发挥积极性。

第三，一视同仁，互相学习。正职对于副职之间的矛盾，要敢于正视，分清是非，秉公处理。对于副职工作评价要客观公正，赏罚分明，不搞亲疏有别。在具体工作中每个副职碰到困难时都应给予鼓励支持；遇到紧急情况，对重要问题的处理来不及报告时要谅解。对副职作出的决定、处理的工作，只要不违反原则一般不要轻易否定。在副职做出了成绩的时候要毫不吝肯定和表扬。正职与副职要优势互补，扬长避短。

我国现在许多学校的校长实际上就相当于一级行政首长，在一定程度上具有“言出法随”的权力。根据权责相一致的道理，很多校长都认为自己背负着无限的责任。这也是可以理解的，毕竟学校工作出了问题，需要由校长来承担责任。因此校长要“减负”，要充分利用下属才干，要明确责任，懂得放权。全新的管理理念认为“管理最少的政府是最好的政府”，这句话运用到学校工作中也同样适用——管理最少的校长才是最好的校长。

校长作为一名领导者，不可能事必躬亲，必须将权力交给信任的下属，必须敢于放权、懂得授权，学会通过下属来完成工作目标。而且在这一过程中，要考虑到各个下属的分工，不仅增加其责任感，也给予其发挥才能的空间，唯有这样才能使下属有序分担任务。

18. 教导主任谁来当

案例

学校领导班子聚在办公室里激烈地争论着。原来老教导主任已近退休，需要推选出新的人员接替。会前刘校长已经找了一些人谈话，让他们谈谈对学校发展、干部配备、教学工作的看法。在这些人中，徐老师提出的一系列建议都很不错，特别是对教学工作的认识很有见地。对此刘校长非常欣赏，有心让徐老师接任教导主任。然而在领导班子的讨论中，大多数人没有提名徐老师当教导主任，而是提了李老师。当刘校长提出让徐老师接任教导处主任时，大家议论纷纷，反对的声音很大。反对的理由是，徐老师太过清高，不善于处理人际关系，不适合做管理工作；而李老师人缘好，有很强的交际能力，和上下都谈得来。

针对不同意见，刘校长陷入了深深的思索中。学校是建校时间不长的近郊中学，师资力量薄弱，教学设备不完善。徐老师是前几年分配来的重点大学毕业生，思想比较活跃，学识水平较高，讲课很受学生欢迎，他所担任的数学课成绩尤为突出。另外，徐老师多次上公开课，在教学中大胆改革创新，他的教学论文在省级以上刊物上发表过，并受到有关领导的肯定。像他这样的高材生因为没有门路而被分配到普通中学不可能没有牢骚。徐老师在日常生活和工作中自视清高，与同事的关系处理得不太理想，这大概是他没有被提名的主要原因。李老师的能力和学识水平一般，但他待人随和，同大多数领导和同事都谈得来，人缘比较好，这是他被提名的主要原因。

刘校长认真地把两人的长短作了对比，并给大家讲了一个故事。在美国南北战争期间，林肯总统决定任命格兰特为北部联军总司令。在作出任命前，许多人警告林肯，说格兰特好喝酒，可能会贻误战机。林肯总统却说：“如果我知道他喜欢什么牌子的酒，我一定给他送去两大桶。”林肯并不是不知道喝酒误事，但他是在多次吸取教训之后才作出这个决定的。在此之前，林肯总统任命了几个各方面都很好的人做北部联军总司令，结果他们都被南部李将军手下那些只有一技之长的人打得落花流水。林肯总统力排众议，任命格兰特为北部联军总司令。事实证明，这一任命成为美国南北战争的转折点。听完刘校长的故事后，大家都开始重新思考这个问题。最后大家统一了认识，同意任命徐老师为教导处主任。

思考题

1. 你是否同意刘校长让徐老师当教导主任的做法？为什么？
2. 学校领导决定任用学校中层管理者时，应该注意哪些问题？
3. 请运用教育管理学的相关理论分析校长该如何知人用人？

案例分析

我国实行校长负责制以后，校长在人事管理方面的自主权扩大了，如何知人用人是很重要的领导艺术。案例中的校长任用年轻但不善于处理人际关系的徐老师担任教导主任，而没有任用待人随和的李老师，这涉及校长如何知人善任的问题。

在讨论案例之前，首先需要了解学校人力资源管理的原则。学校选拔基层管理干部，是学校人力资源规划的重要组成部分，应该遵循以下几个原则。

第一，拓展型原则。当代学校人事管理工作是在开放、竞争的环境中进行的，要使人力资源开发做出成效，首先要改变传统的人事管理思维模式，不能使用能力不强的“好人”。新的人力资源管理必须立足于学校事业的长远发展，利用一切可能的政策和机会，吸引人才，留住人才，用好人才。

第二，用人之长原则。尺有所短，寸有所长。每个教职工都有其性格特点和才能上的优势，只有充分发挥所有人的特点，使其相互配合，互相补充，才有助于实现学校工作的整体优化。

第三，重视绩效的原则。重视绩效就是重视工作的成果和工作的效率，强调以对学校实际贡献的大小作为衡量、评价和奖惩教职工的标准。绩效是衡量人才的重要尺度之一，依据绩效标准任用教师可以提高大家的成就意识。同时，重视绩效为人才竞争提供了客观标准。坚持这一原则，可使教职工的竞争合理、公平，有利于抵制和克服人才使用上的不正之风。

第四，竞争性原则。教师的业务水平和思想状态是不断变化的，工作成绩也在逐步提高，为了使教师保持最佳工作状态，适度竞争是必要的。只有在人事管理中择优录用，优才优用，才能有效地将组织目标转换成个人目标，激起教职工的干劲和创新精神。也只有这样才能区分好与差，才能树立起良好的学校风气，才能增强学校的活力。但是竞争要适当，不能将竞争绝对化。

第五，合理结构的原则。结构是指构成事物的各种要素的关系及组合顺序。同样的要素形成不同的关系结构会产生不同方向和不同效率的功能。学校选拔干部不仅要从事个体着眼，还要从教职工的整体效用出发，合理选择和配备各级领导干部。合理结构是指学校教职工队伍的配备一定要考虑学校发展的需要，形成以老带新，以新继老的局面，以利学校干部队伍的稳定。学校教职工队伍的结构要考虑以下内容：数量结构、年龄结构、能力结构、专业结构、性格结构和知识结构。

在此，我们要讨论的核心问题是校长如何知人善任。知人善任，适才适所。知人，就是对人的德、才、学、识、体进行全面了解，并公正地评价一个人的全部历史和现实表现。善任就是任人唯贤，察能授职，量才录用，用得其所。

我们可以从以下几个方面来考虑：首先，校长要进行职务分析。职务分析是校长选拔学校领导干部的前提。校长在选拔学校干部时要对学校的教师状况进行考察，从中获得有关信息。校长还需要对管理职务进行分析，定义学校组织中的职务以及履行该职务所需的行为与能力。这项工作要取得成绩，需要教师具备什么样的知识、能力和素质。在案例中，校长采取与教师逐个面谈的方式对教师状况作了考察。通过考察校长明确了选拔教导主任的标准，也明确了成为教导主任所应具备的条件，在此基础上初步确定了候选人。

其次，校长要量才使用。不要大材小用，也不要小材大用，这是用人的一条基本原则。管理学有一条原理叫作能力相称原理，意思是能力与职务要相称。在案例中，校长通过考察了解到徐老师对教学工作很有见解，自身专业能力也比较强，而李老师虽然待人随和，但学识和能力都一般。相比较而言，徐老师的知识、能力达到了职务要求。

再次，校长要用其所长。用人之所长，避人之所短是管理学特别强调的一个问题。任何人都不是完美的，但在现实生活中，有些学校管理者在用人时，却往往只看短处，不看长处；或者不考虑人的长处，随意安排，以致出现了学非所用、用非所长的人才浪费问题。用其所长，就是善于发挥人的特长和优势，扬长避短，而不强其所难；善对所短，就是敢于起用有缺点的人，能容其所短，并注意用、育结合，扬其长而克其短。

该案例就是校长用人扬长避短的例子。虽然徐老师的人际关系一般，但是校长仍然起用他，因为他在学识、专业能力、管理思路等方面有其自身的长处。

校长在选拔、任用学校领导干部时，还应注意的一点就是要做到人尽其才，使每个人都能充分发挥自己的聪明才智。要有一套教育人、培养人的计划、办法和措施，竭诚帮助教职工进步，创造条件使他们的才能得以发挥。人尽其才的另一方面还包括补人之短，对有所不足的基层干部可以通过培训弥补其不足。在案例中，校长选拔年轻有能力的徐老师任教导主任后，在发挥其所长的同时，还应该通过人才的培养和教育等措施来补其所短，使其更好地开展教育教学工作。

19. 对语文组组长的惩罚

案例

某校语文教师刘老师，35岁左右，教学能力非常强，校长非常欣赏她，提拔她为学校语文组组长。在新一轮的课程改革中，刘老师所带的班级为市实验样本班。由于自己是学校语文组组长，再加上所带班是样本班，所以刘老师工作非常努力，教学成绩非常突出。但在一次期中抽测中，她所带的班级没有取得理想成绩，这使她非常着急。于是，她私下把本班的语文成绩作了修改。在作试卷分析时，同组的老师把刘老师私自修改考试成绩的事告发了。校长私下里和刘老师交换了意见，也表示了对刘老师的理解。针对此事，学校作出决定，在学期末扣发刘老师的一部分奖金作为惩罚，但没有对她进行公开批评。

在新的一个学期里，刘老师更加小心翼翼，对待教学更加一丝不苟。然而由于她的心情过于急切，以致她在处理本班学生的问题时，与家长发生了争执。这件事在学校闹得沸沸扬扬，刘老师的心情沮丧到了极点。学期考评时，刘老师为了让自己班级的成绩位列年级第一，再次私自修改了个别学生的分数……学校仍没有公开批评，只是在学期末给刘老师降了一级岗位工资。经过这两次事情，刘老师作为学校语文组组长的威信降到了最低，语文组的工作很难继续开展。

新的学年即将到来，学校领导班子的其他成员一直建议校长找刘老师好好谈谈。校长采纳了建议，决定找刘老师谈话。但校长工作繁忙，在开学前没有找刘老师谈话，只是在开学初的全体教职工大会上宣布聘请同组的王老师为学校语文组组长。会后一周，校长找到刘老师，在全体行政班子会上对其进行批评教育，并要求刘老师协助王老师把学校语文教研组工作做好。（倪彦鹏）

思考题

1. 请运用教育管理学的理论分析刘老师不断修改成绩的动机。
2. 你认为校长在处理刘老师修改成绩一事上所采取的做法是否合理？为什么？
3. 为什么校长对刘老师的处罚没有起到应有的作用？
4. 你认为校长在免去刘老师学校语文组组长职务时所采取的做法合适吗？
5. 如果你是该校校长，你将如何就刘老师修改成绩一事对其作出处理？
6. 请运用学校管理方法的理论，分析校长在教师管理方法方面应注意什么。

案例分析

调动教职工的工作积极性是学校领导工作的一项经常性任务。一个优秀的学校领导人一定要懂得教职工的工作积极性从何而来，并且要善于使用各种手段处理好教职工的心理挫折，以调动他们工作的主动性和创造性。能否做到这一点，是衡量领导者水平的一个重要尺度。

在讨论案例之前，我们首先要了解什么是动机和需要。动机是个体希望通过努力而实现组织目标的愿望，其前提条件是这种努力能够满足个体的某些需要。需要是指一种内部状态，它使人感到某种结果具有吸引力。当需要未被满足时就会产生紧张感，进而激发个体的内驱力。这种内驱力会导致个体寻求特定目标的行为。需要是激发人们积极性的原动力，但当它没有目标指向时，也只是潜在的动力。只有当需要转化为动机时，即成为直接引起、推动和维持人的活动以实现一定目标的动因时，才是现实的动力。

该案例我们要讨论的核心问题之一，是校长对刘老师的经济惩罚为什么没能阻止她的错误行为。可以依据动机理论解释分析。美国心理学家赫茨伯格（F. Herzberg）提出了激励—保健理论，指出内部因素与工作满意和动机有关，外部因素与工作不满意有关。赫茨伯格将导致对工作不满意的外部因素称为保健因素。保健因素的改善可以预防或消除职工的不满，但不能直接起到激励作用。要想真正激励员工努力工作，必须注重激励因素，只有这些内部因素才会增加员工的工作满意感。

教育管理心理学也认为，教师的个体动机可以分为两种类型。一类是直接工作动机，这类动机与工作对象的意义、性质、内容、过程和成果有关。人们在参与工作的过程中获得某种满意的感受，从而满足相关需要并产生工作积极性。这类动机除了对工作贡献、责任、义务的理解外，主要还是把工作当作表现智力和满足兴趣、爱好的机会。另一类是间接工作动机，它指向工作以外的需要。这类动机包含获得物质和精神奖励，如工资、奖金、表扬、荣誉称号、职务和职称的晋升等。一些管理学家认为，这两类不同的动机在调动人们积极性上的作用是不同的。指向工作意义、内容的直接工作动机能激发人们工作的主动性和创造性，但还要看它的强度如何。要判断间接工作动机能否激发人们的积极性，就要看个体对它们的需要程度以及它们在一个什么样的管理结构中发挥作用。

在案例中，被提拔为学校语文组组长的刘老师在工作方面受到了很强的激励。这种激励使刘老师处于一种紧张状态。为了缓解紧张，她必须努力工作，取得成绩。但是，这种努力并没有使她获得期望的工作成绩。目标未实现，需要没有得到满足，导致了她心理挫折的产生。面对这种挫折，她采取了一种极端手段——为了使她所带班级的语文成绩名列第一，她修改了学生的成绩。可以看出，刘老师的需要和激励来自工作本身是否能够带给她满足感和成就感，激发其行为动机的是内在激励因素。

校长虽然采取了扣发刘老师奖金的措施对其进行处罚，但是处罚并没有起到作用，刘老师还是继续她的错误行为。这是因为，奖金和工资对刘老师而言是一种保健因素，真正对其动机起推动作用的是激励因素，即工作本身的成就。校长没有分析刘老师的真正需要以及由此而产生的动机行为，只是采用惩罚性的经济手段试图刺激刘老师的行为动机，因此没有收到预期的效果。经济手段并不能解决工作中的一切问题，学校领导运用这种方法时要与其他方法配合起来，并且要分析教师个体的需要和动机，以便采用正确的方法解决问题并调动教师的积极性。

该案例我们要讨论的另一核心问题，是校长应该如何处理刘老师的问题。惩罚也是一种激励，要使激励方法取得成功，就必须掌握人们的行为规律，进而影响和指导人们的行为，让人们做你想要做的事。这就是管理的艺术。

在案例中，刘老师之所以采取极端措施，从根本上看是由其动机决定的。刘老师具有强烈的成就需要，但是在实际工作中却一再遭遇冲突和挫折。面对挫折和冲突，心理素质不同的教职工会作出不同反应。有人可能面对现实，积极想办法去解决；有人则可能会产生摆脱挫折困扰的心理防卫，以消除和减轻焦虑状态。这些心理防卫机制有：合理化、改变目标、暂时转移注意中心、压抑、投射、文饰、逃避和自居。刘老师采取了消极措施面对工作所带来的挫折压力，此时，学校领导者应该积极帮助教职工消除遭受挫折后的不良表现。

校长可以从以下几个方面着手：第一，要正确认识和理解教师的挫折及表现。教师遭受挫折后的不良表现与正常状态下的表现有很大不同，遭受挫折后教师的表现往往带有情绪性，甚至会采取一些消极措施。这时领导需要对其进行帮助和引导，而不能疏远或打击，要豁达大度，满腔热情地给予帮助，创造解决问题的气氛。第二，创造条件让受挫者将情绪释放出来。校长可以通过私下交谈的方式让教师诉说自己的不满。第三，针对受挫原因，想办法改善受挫者的处境，尽可能消除那些引起挫折和冲突的因素。

在案例中，校长最终免去了刘老师学校语文组组长的职务。这不但没有解决问题，反而会使刘老师遭受到更加强烈的挫折感，对学校工作十分不利。因此，在学校教师管理中，校长要掌握教师行为的规律，进而影响和指导教师的行为。要从人的动机理论出发，运用正确的工作方法，采取有针对性的管理措施，注意与科学管理方法的配合，把说服教育与行政措施、精神激励与物质激励结合起来，处理好教职工的挫折，调动教师的积极性，从而提高学校工作的效率和质量。

20. 校长的用人艺术

案例

某中学吴老师的教学业务水平高，工作能力强，在学校具有一定的影响力。学校交给他的工作都能按时保质完成，他不仅在学生中有威信，也深得家长信任。但他总是爱与领导拍杠，发表一些“高见”。学校工作确实难做，有时难免会出一些问题，他就抓着不放，那种傲气实在让人难以接受。

学校进行课改实验，成立课改实验领导小组，按惯例校长担任领导小组组长，副校长、教务主任依次排列为组员，但是小组也需要有一线教学的教师，于是请到了吴老师。吴老师爽快地答应了，同时又提出一个条件：“要我参加行，要给我一定的权力，这样我才能调动其他人。”校长考虑后，同意了他的要求，任命他为课改实验领导小组副组长。果然，他不负众望，出色地带领老师们进行课改实验，并取得了一定的成效。

思考题

1. 作为校长，如何让吴老师发挥自身的优势，为学校的发展作出贡献？
2. 如果你是校长，如何处理好与吴老师的关系？
3. 请运用教育管理学的相關理论，对学校领导的用人风格和艺术进行分析。

案例分析

学校领导者的职责之一就是科学选用和培养干部，概括来讲就是用人才。干部队伍是学校的支柱和中枢。建设好干部队伍，学校工作就能全盘皆活。校长要在选、用、养三方面苦心经营。选任干部要准确，要慧眼识人，任用那些能力强、有群众基础的人，但是也要妥善使用那些“尤妙”人才。案例中的吴老师教学能力强，但又是一个“刺儿头”型的人物。对于这样的人才，校长采取了大胆放权，用其所长的用人艺术。

该案例我们要讨论的核心问题是校长的用人原则和艺术。我国学校实行校长负责制后，校长在人事管理方面的自主权扩大了，如何知人用人，是很重要的领导艺术。学校领导者要做到“知人善任”。所谓知人，就是了解人，知人是善任的前提。要善任，必须先知人。不知人，就谈不上善任。但要做到知人并非易事，学校领导首先要明晰下属的风格。在一个健康的学校组织中，下属被看成是联合解决问题和完成任务的合作者。事实上，好的下属和好的领导一样，是由动机、智慧、毅力混合而成的。在学校中，下属有四种类型：

- （1）模范下属，即保持积极的眼光，具有主人翁精神，总是忙忙碌碌，把心思都用在工作上；
- （2）孤傲下属，即聪敏，但玩世不恭，时常不付出其最大努力，而且喜欢说：“不在其位，不谋其政”；
- （3）被动下属，即那种既不打鱼也不织网的人；
- （4）遵奉者，即随大溜的人。

案例中的吴老师介于模范下属和孤傲下属之间，他具有较高的业务水平和较强的工作能力，可在领导面前却扮演了孤傲下属的角色。吴老师是一个有能力的下属，有自己的一套工作方式方法，优秀的业绩也使得他深得学生和家长的信任。同时，他在领导面前敢于表达自己的意见。对于这种率直的下属，管理者应该以一颗包容的心来接受他。领导者也应该庆幸有这样的下属为自己出谋划策，能够听到不同的声音，获得更多的信息，使得自己的决策更加科学。

明确了下属的风格之后，学校领导者就要思考是否用人和如何用人的问题。用，首先要因材派用，使其各展所长；其次要大胆放权，根据其成熟程度派给其具有挑战性的职责和任务，促进其进一步成熟。养，首先要精心培养，敢表扬敢批评，不没其功，不护其短；其次要促其学习，丰富理论，拓宽眼界，警惕其沉溺于苦干而无远见卓识。

概括来讲，学校领导者要从以下三个方面来做到善任：（1）量才而用，即能力和职务要相称。（2）用其所长，即用人之所长，避人之所短，在发挥其长处过程中，帮助他逐步弥补自己的短处。用人的要诀，是把职、权、责三位一体地交给被使用的人。职务不明，就很难使用权力；有职无权，就难负责；有职有权，不负责任，就要追究。（3）人尽其才，就是使每个人都能充分发挥自己的聪明才智，要有一套教育人培养人的计划、办法和得力措施。案例涉及领导用人原则的问题。领导用人要用人不疑，用其所长，重在使用，并注意权、责、利的结合。

案例中的吴老师在学生中有威信，也深得家长信任，在学校有一定的影响力。对这样业务成熟的教师，领导要适当授予其一定的权力。这样既有利于教师积极性的发挥，也有利于工作的完成。校长根据吴老师的特质，让其担任课改实验领导小组副组长，根据其要求给予其一定的职责和任务，做到了因材派用，大胆放权。

应特别注意的一点是，校长给予吴老师职权后，在发挥其教学业务和工作能力方面的长处过程中，也要帮助他弥补自己的不足，帮助他意识到自己的缺点，以利于更好地开展工作。总之，在学校管理中，知人不易，善任也难。校长应注重提高领导艺术，特别是用人艺术。一方面，下属完成任务需要相应的权力，另一方面对下属的授权必须具备有效的约束机制，权力下放，责任不下放。授权要把握好合理的度，既不过分谨慎，甚至出现空白授权，也不授权过度，造成下级权力过大，滥用权力的情况。

在现实中，领导授权具有一定的艺术性。首先，管理者应视能授权，授权有度。按照下级的能力适度合理地授权，防止出现超出下属能力范围的过度授权，避免委授权力的不科学，给组织带来负面影响。其次，要防止上级领导的授权不足或空白授权，应当坚持“疑人不用，用人不疑”的原则，对具备能力的下属予以充分信任。权力一旦授出，就要充分信任下属，大胆放手让他们独立完成任务，并为其创造良好的条件。再次，权责明确，权责同授。一方面防止下属因没有必要的权力而无法开展工作，另一方面也对下属实行相应的责任约束。第四，适度监控，可控授权。要保证上下级间沟通渠道的畅通。上级领导者应当经常向下属提供相关情报，陈述决策内容，明确授权含义，而下属则应当经常向上级报告具体工作进程和工作计划，明确工作目标。

对下属进行有效授权控制还应做到，当下属在工作中发生偏差时，上级领导应及时纠正并予以指导；当下属工作出色时，也要及时予以表扬，以增强下属的自信心。当然，对下属的有效授权控制还应包括权力的回收问题，即当下属工作严重失误时，上级领导应立即收回权力或完全接手过来。另外，有效的授权控制离不开正常的绩效考核制度、预算审计制度等规制的建立和运行。

3

REN SHI GUAN LI

人事管理



21. 林老师能否被评为优秀教师

案例

林老师大学毕业后一直在某中学任英语教师。二十多年来，她工作认真负责，关心热爱学生，常常带病上课，经常放弃休息日为学生开展英语课外活动，师生关系极好。她学有所长，熟悉各年级的英语教材；她教学有方，凡是她教的学生，无论成绩好的或成绩差的，都会在原有基础上前进一大步。在任教期间，她承担过不少全市性或全区性的英语观摩教学课，在校内外有较大的影响。学生喜欢她，家长也赞扬她。

可是，林老师和校内同行之间的关系却不甚理想。平时，她很少和教研组中其他教师交往，业务工作上也很少和他人磋商。她遵循着自己的教学信条：教师必须对学生高度负责，出色完成工作任务；而教学的好坏就是靠自己的本事，主要是个人钻研。因此，有人说她自命清高，孤芳自赏；有人认为她是骄傲自大，目中无人；也有人议论她孤僻冷漠。对这种议论，林老师认为是文人相轻的表现。自己无求于人，各人教各人的学生，对此可以“不屑一顾”。虽然淡漠的人际关系使得她心情不十分舒畅，可是也并不影响工作。

学校领导也认为，她在关心集体，和他人交流方面确有不足。领导找她个别谈过话，还让她担任年级备课组长等等。可是林老师与同事的关系改善甚微，特别是组内一些业务水平较高的教师，也对她有小小的看法。因此，每逢评先进时，林老师总得不到提名。甚至有一次调整工资时，对她能否晋升二级也有非议和障碍。

目前，一年一度的评先进工作即将来临，校领导又在考虑这个一直没有解决的老问题。校长和教导主任分别听取了其他教师对林老师的评价意见，归纳出三种处理方案：（1）林老师教学成绩优异，工作态度好，师生关系好，可以树为教师标兵。这样可以更好地调动林老师的积极性，对她提出更高的要求，同时鼓励她克服弱点。（2）林老师的工作固然是好的，但群众关系不好，这说明她思想水平不高。优秀教师是先进人物，应能带动群众前进，故不宜评为先进。（3）不评她为先进教师，但在工作上仍应重用她，信任她。

最后的结论是：林老师的现状是长期形成的，对她的要求不能过高。从实际出发，最好还是维持现状，避免教师之间的矛盾。校领导又准备把这个“老大难”问题搁置了。（邱光）

思考题

1. 如果你是校长，你同意评选林老师为优秀教师吗？
2. 如果你是林老师的同事，你同意评选她为优秀教师吗？
3. 对教师进行考核应参照哪些标准？
4. 作为校长，应该如何与林老师进行沟通，从而从根本上解决这一问题？
5. 在日后的教师管理工作中，校长应注意哪些问题？

案例分析

长期以来，我们对教师考查和评优往往只重“品质”、“资历”，忽视“功能”（即工作的实际效果等），而前者又更多地看重教师的人际关系。因此，像林老师这样一位工作卓有成效的老教师，仅因不善于人际交往，就上不了“光荣榜”。显然，这样的评价、评优是很片面的。一个教师的品质与其功能是辩证统一的。品质是功能作用发挥的保证，功能作用发挥和取得的效果又处处体现着品质的价值。要真正做好评优工作，首先要改变观念，坚持品质与功能相结合，以功能为主的评优标准。

标准具有心理导向作用，制定什么标准，教职工就会向什么样的方向努力。如果像案例中那样，总是考虑与“某几位”人的关系，实际上就是在教职工的心目中树立一种轻“工作贡献”、重“关系”的标准。这势必会引导一部分成熟度不高的教师放弃其他方面的追求，而一味地追求所谓“关系”。如此下去，既不会有教职工真正的团结，更不会有学校工作的绩效。

我们认为，教师综合评估需要同时承担两种功能：一方面，它要能准确衡量教师的工作努力程度、专业水平、工作质量等等，给教师一个恰如其分的评价。另一方面，它必须具有一定的激励功能，能够有效地激发教师进一步发展的意愿，并为教师发展提供支持。这两个方面缺一不可，只有同时满足这两个方面的教师评估方案才是良好的、有效的方案。当前的教师评估体现了一种比较明显的人事管理取向——将考核结果与奖惩及职称晋升挂钩。因此，教师评估往往是学校组织的行政行为。对于教师而言，评估的标准、结果都是外部强加的。这样一种评估很难起到促进教师专业发展的功能。

对先进人物“求全责备”是我国的一种社会心理倾向。林老师是一位职业成熟度较高的教师，在工作动机上，表现为把“对学生高度负责”、“出色完成教育任务”作为动力；在工作积极性上，表现为“一贯关心热爱学生，常常带病上课，开展课外活动”，尽管听到对自己的“非议”，评不上优秀教师，“心里不十分舒畅”，但仍然始终如一地搞好教学工作；表现在业务能力上，“学有专长”，“教学有方”，“师生关系极好”，学生“都会在原有基础上前进一大步”。从学校教育目标的实现来看，她的长处是难能可贵的，值得充分肯定。

评优活动对评上的教师来说，心理意义不仅在于得到精神荣誉，而且会带来一定的精神压力。压力会转化为积极的驱动力，促使一个人发扬优点，克服缺点。像林老师这样成熟度高的教师，一旦被评先进，她会更严格要求自己，加上一些适当的管理措施，不足之处是可能逐渐地“补”起来的。

对教师的缺点，尤其是那些由个性带来的缺点，学校集体应当有一个心理相容的气氛。案例中的林老师孤僻“自负”，一时克服不了，又不影响大局，学校就应当有宽阔的胸襟，对她热情关怀。如果动不动就提到“思想水平不高”上，很容易导致教职工间心理排斥，彼此厌恶，人际关系紧张。

至于像林老师这样的教师如果被评为先进，会不会引起教师之间的矛盾或冲突？管理心理学研究表明，冲突并不全是坏事。有破坏性的冲突，也有建设性的冲突。这样的冲突反映了正确标准和陈旧标准的斗争。它的正确解决，正好能够促进学校工作的改革和发展，促进教职工队伍的建设。这样的冲突属于建设性的冲突，忧心忡忡是不必要的，学校领导应旗帜鲜明地去引导它。

当然，人际交往能力也是教师应该具备的一项素质。林老师在这点上的欠缺虽然没有影响到教学工作的进行，但是校长也可以从关怀下属的角度出发，对其进行适当的引导，帮助她提高综合素质。除了私下沟通交流，帮助林老师正确处理人际关系外，校长还可以组织举办一些活动。比如让林老师作一场报告，向其他老师介绍自己的教学经验。会上老师们的提问和林老师的回答也可以帮助其建立良好的人际关系。而且在评优活动中，校长应向持有异议的人讲明道理，鼓励大家向林老师学习教学方法和工作态度，在老师们之间营造和谐氛围。

最后，评选先进活动的决定权在校长。林老师能否评优居然成了“老大难”的问题，除了观念陈旧外，校长缺乏果断的魄力也是一个重要原因。如果校长因为存在非议就不敢大刀阔斧地实践自己认为正确的思想，那么最终将一事无成。因为很少有事情是可以使所有员工都满意的。

22. 青年教师的早操

案例

某中学为了调剂教师的课余生活，规定教师必须和学生一起参加早操，可是新进的部分青年教师却经常不出操。一天下操后，校长非常生气地来到一位没有出操，但其他方面表现都不错的青年教师的宿舍。他从窗外看到这位青年教师睡得很香，书桌上摆放着许多教学材料。看到这种情形，校长顿时气消了很多。晚上十点以后，校长亲自察看了教师宿舍。大部分宿舍已经熄灯了，但有些青年教师宿舍还亮着灯光。他看到有的在看书，有的在钻研教材，有的在备课，还有的在谈心。第二天下午，校长亲自主持召开了青年教师座谈会，会上他通报了调查情况，表扬了青年教师好学上进，并风趣地检讨了自己差点犯下的错误，同时对青年教师提出了希望。他希望青年教师珍爱自己的身体，早睡早起，加强锻炼，更好地为人民教育事业作贡献。会后，这些青年教师深受感动，倍受鼓舞。

从此以后，青年教师出操的问题基本解决了，他们参加体育锻炼的积极性明显提高。偶尔有人没出操，校长不是批评，而是登门探望，关心他们的身体和工作。几位青年教师说：“校长对我们这么好，这么关爱我们的身体，我们要努力工作，为提高学校教学质量作贡献。”

思考题

1. 校长规定青年教师必须与学生一起参加早操，你是否同意校长的这一做法？
2. 你是否同意校长针对部分青年教师不出早操而采取的态度？
3. 请运用教育管理学的理论，对校长的管理行为和领导风格进行分析？

案例分析

教师是学校教学的中心人物，学校没有教师就谈不上传授知识和培养人才。学校没有高质量的教师，就谈不上提高教育质量。因此，建设一支身体素质强、业务素质好的教师队伍，是学校领导者的责任。教师所应拥有的重要的基本素质之一就是身体健康，能够坚持工作。教师如不具备良好的身体素质，就很难履行自己的职责。在案例中，校长规定教师与学生一起参加早操，进行体育锻炼，我们可以对校长的这一做法和其管理行为进行探讨。

在讨论案例之前，我们首先要了解、分析教师的特点。教师工作是艰苦的脑力劳动。一方面，教师的工作没有时间和空间的限制。为了教育人，培养人，教师孜孜不倦地坚守岗位。另一方面，教师自尊心强，希望得到学生的尊敬，也希望得到领导的尊重。学校领导如能平等待人和尊重教师，善于倾听教师的意见和想法，就可以得到教师的支持；应当针对教师的工作特点和心理特点来进行管理，充分尊重教师，为教师们创造良好的工作条件。

在案例中，校长规定教师参加早操，增强教师身体素质的初衷是好的。但是校长对教师的关心如果变成了硬性的制度安排，就不妥当了。从事脑力劳动的教师，确实需要通过体育锻炼加以调节。但如果在这方面规定硬性指标就可能把教师生活搞得枯燥无味、死气沉沉，反而会加重教师的心理负担。学校领导者可以建立教工俱乐部，开展适合他们特点的文化娱乐活动，让教师自由选择适合自己的体育运动项目，以此来丰富教师的文化娱乐生活。

我们还可以对校长的工作方法和领导艺术进行分析讨论。所谓领导艺术，也是一种工作方法，而且是富有创造性的领导方法。校长的领导艺术涉及许多方面，其中极为重要的一方面就是正确处理已经发生的问题。首先要分析问题是怎么产生的，然后采取正确的对策。如果是自己的过错，就要坦诚相见，承认错误；如果是对方抱有成见，就要正确对待，使对方在事实面前受到教育；如果已经发生了隔阂，对已经产生的问题不加分析、不冷静处理，就会有损自己的“威信”，反而把事情搞坏，影响一个团结集体的形成。

学校领导解决问题的过程可分为五个步骤：第一，识别问题或改进的机会。即界定问题，识别构成问题的某些因素。第二，分析原因。分析问题的原因应先于寻找问题的解决方案。第三，开发替代性的解决方案。问题的解决方案必须达到质量和接受度这两项指标。第四，选择并实施最佳解决方案。解决方案未必是最好的，依据一些事先确定的标准来选择方案，可能会更好。第五，评估解决方案的持续影响。

在案例中，校长面临的问题是部分青年教师违反学校出早操的规定。面对这一问题，校长没有立即作出处理，而是亲自展开调查，寻找问题产生的原因。校长通过观察和调查发现，部分青年教师不经常出早操的原因是他们深夜还在灯光下钻研教材，批改作业，忙于备课。校长选择召开青年教师座谈会的方式来解决，在会议上通过自我检讨和风趣的言语来表达希望青年教师能够加强锻炼、参加早操的想法，并能够站在青年教师的立场上对他们进行关心和鼓励。校长采取的工作方法和处理问题的思路可以最大限度地减少管理中的失误，赢得青年教师对校长工作的理解和支持。

教师管理工作的好坏不仅取决于校长的工作方法和管理手段，而且和学校制定的规章制度有密切联系。学校制定管理制度和规定时要一切从实际出发，不仅要着眼于学校教育工作的实际情况，也要着眼于教师和学生的实际，实事求是。在案例中，学校规定教师必须出早操。虽然校长在开展工作时讲究工作方法和领导艺术，但这一规定还是没有得到很好的执行。因为这项规定不符合教师工作的实际情况和教师的心理特点。因此，校长在教师管理中，不仅要运用领导艺术和管理技能技巧，而且要一切从实际出发，制定切实可行的管理规章制度，建立校长的威信。

23. “刺儿头”老师

案例

张老师是某中学的数学老师，课教得非常好，但是40多岁的人了还像一个涉世不深的毛头青年一样，不分场合，不看对象，想说什么就说什么。有的话说过之后其实他自己也很后悔，下决心再也不说类似的话，但之后只要再次碰上他认为不对的事，话还是脱口而出。有一年加工资，其他条件都合格，就因他平素的口无遮拦，被上级以“目中无人，骄傲自满”排除了40%的名额。按理说，这沉重的打击该使他有悔改了，可是江山易改，本性难移。用他自己的话说就是“路不平有人铲，大家不管我要管”。因此，大家称他为“抱不平刺儿头”。

在某次例会上，校长表扬了两位教师工作主动负责，主要依据是他们争着用晚自习时间给学生补课。听到这儿，张老师突然站起来，脱口而出：“这样的表扬是违背教育方针的。如果把自习时间都占了，学生们哪有时间去完成各科作业？如果作业都要靠赶时间去完成，又哪能独立思考，去复习消化所学知识？而且教师不在规定的课时内完成授课任务，却去占用其他时间加课，这应该受到批评，而不是表扬。表扬是树榜样，让大家跟着学，如果大家都去抢占课余时间，不仅学生受不了，教师间也会产生隔阂。所以校长应当撤销这样的表扬！”经张老师这么一说，原本没有发言的老教师们都交头接耳地议论开了。这个说：“提得对，有道理！”那个讲：“是不应该表扬！”整个会议的气氛一下子变得充满火药味，校长和那两位受表扬的教师低头不语，神色都十分尴尬。

另外，一次新学期开学前，校长在大会上宣布：“现在很多不在我们学区的学生都要来我校读书，针对这个情况，学校领导研究后制定了几条规定：本校教职工的直系子女可以直接入学；旁系亲属每一个教职工可以带一个，但要多缴25元的报名费；老干部的孙子孙女，由我签名同意即可入学。”这三种情况都不涉及张老师，本来与他无关，可他偏要“刺”一下。他说：“既然都能收，为什么要多缴25元呢？为什么老干部的孙子孙女又不缴呢？照顾老干部无可非议，照顾到其孙子孙女就毫无道理！”很多教师一听也都跟着嚷了起来：“是不该缴。”校长被弄得脸上红一阵白一阵。（黄红）

思考题

1. 张老师的做法对吗？如果你是校长，你支持这种做法吗？
2. 张老师的出发点对吗？你觉得应该怎么处理他和其他老师之间的矛盾？
3. 学校人际关系中通常存在哪些问题？
4. 如果你是校长，你如何对待张老师这样的员工？

案例分析

案例中存在的主要问题是校长对个别“刺儿头”老师的处理态度和方式问题，也即人际关系的处理问题。人际关系是指人与人之间通过交往和相互作用而形成的心理联系。学校是社会的一角，各个成员通过交往形成比较复杂的不同层次的关系。处于学校中心地位的校长，主要任务是做人的工作，除了进行一般组织管理和思想工作以外，还必须花费一定精力处理人际关系，有目的地采取措施，调节人与人、个人与组织之间的各种认识分歧、利益冲突和工作矛盾。

学校中的人际关系主要分为以下几种

- （1）主从型。此种关系反映在校级干部、中层干部和老师之间，以及老师和学生之间。
- （2）合作型。这种关系广泛存在于教职工和学生之间，以互惠为原则形成融洽和谐的关系。
- （3）情感型。即通过个人之间的情感交流和心理沟通建立起来的亲密关系。
- （4）竞争型。即双方或多方之间为达到某种目的而形成的一种互相较量或争夺高下的关系。
- （5）冲突型。这是由于个人之间或者个人和组织之间交往不协调而产生的一种对立关系。

不少校长都认为人际关系问题是目前学校工作中的一个难点问题，有一副对联很形象地表明了校长们的心声：责怪声，牢骚声，声声入耳；扯皮事，麻烦事，事事揪心。横批：校长难做。归结起来，学校里的人际关系问题主要有以下几种：

- （1）权力性矛盾。这种矛盾在上下级领导之间的表现是，彼此争权夺利，忘记了自己的本职工作，没有把权力作为领导学校发展的手段，而是把它作为目的去争取。在师生之间的反映则是，有些老师凭借手中权力向学生发布命令，强行施压，甚至向家长索要好处。
- （2）利益性矛盾。这种矛盾一般出现在利益分配不均或不公的时候。这种分配有可能发生在学校内部，比如在评职称的时候教师们互相攀比，找领导闹事，甚至上访；也有可能发生在学校之间，比如重点校与普通校之间的矛盾。
- （3）表现性矛盾。有些人由于抱着平均主义的观念不放，或者出于嫉妒心理，总是看不惯那些锋芒毕露的人，于是难免与人发生碰撞。
- （4）性格性矛盾。人的性格不尽相同，有内向孤僻的，有善于交往的，也有脾气火爆的。不同性格的人在相处的过程中难免出现分歧，进一步产生摩擦，从而导致矛盾。

- （5）品德性矛盾。人的素质不尽相同，有一些素质不高的人，可能因为心胸狭窄，可能因为过于自私，往往会引起一些事端。

案例中的问题主要为第二类 and 第四类。各科老师之间存在利益性矛盾，不同性格的老师以及老师和领导之间又存在性格性矛盾。

由于校长握有正式的权力，处于校内人际关系网络的关键位置，因此在处理学校人际关系的时候占有很大的主动权。校长要处理的人际关系大致分为两种，一是与中层领导的关系，二是与教职工的关系。下面就针对案例中存在的情况来谈谈校长在与教职工交往的时候要遵循的几条原则：

（1）尊重，团结，依靠。教职工是学校工作的主体，是实现教育目标的主力军，自然也是协调人际关系的主要对象。只有妥善处理与教职工的关系，才能顺利开展教育教学工作。因此，校长必须下工夫，按照教育规律和教师的个性特长，充分发挥他们的聪明才智和潜力，使之不断为教育事业作出更大贡献。

（2）体贴下级，做好服务。需要和利益是协调人际关系的基础，领导者要调动下级积极性就必须深入下去，关心下级疾苦，排除他们的后顾之忧。校长对待教职工也是一样的，一是要了解他们的思想脉搏，把握他们的思想情绪；二是要在力所能及的情况下尽量解决一些紧迫的工作、思想和生活问题；三是对暂时无力解决的问题给出解释说明，尽量指明前景，给人希望。

（3）以身作则，作风民主。这是领导者协调人际关系的重要准则。以身作则是最为直观的影响力，凡是要求教职工做的，校长应该首先做到，尤其是在一些敏感问题，诸如评职称等上面。其身正，不令而行。只有做到以身作则，才能赢得教职工的信赖和尊敬，日后的工作才好开展。

（4）正视问题，化解矛盾。矛盾冲突在任何组织中都是不可避免的，关键是要在矛盾产生后及时有效地解决它。产生矛盾冲突的原因不外四种：意见分歧、不良心理、信息有误、认识不符。针对不同性质的矛盾可以采用不同方法加以解决，比如，对于意见上的分歧可以采取座谈会、谈心、折中让步等方法来处理。

以上所说的是最基本的原则，具体的问题还要有具体的方法。下面主要以案例中的张老师为例进行分析。张老师和校长之间的矛盾主要是性格性矛盾。他的出发点都不坏，一般都属于为民请命型的，只是由于本身性格过于急躁，自控能力较差，提出意见和建议的方式有时会让人难以接受，甚至下不来台。和这种老师交往时，校长应该注意两点：一是以柔克刚。遇到性情急躁的老师冒犯的时候，一定要头脑冷静，不要针锋相对，更不要顶起牛来。这种矛盾一般不适合热处理，而应冷处理。对于不合理的意见可以当场一笑置之，对于合理化建议则可以暂时避开锋芒，过几天再妥善处理。二是要宽宏大量。领导者要有宽阔的胸怀、大度的气量，不计较对方的态度和言辞而重点分析对方所提出的问题。合理的就应该给予肯定，不合理的也要做到“宰相肚里能撑船”，坚持自己的原则和策略。

案例中的校长，首先应该看到张老师所提建议的合理性，发现自己工作中的不足并进行改进。比如，老师擅自占用学生自习时间，虽然体现了教师的敬业精神，但确实是不值得提倡的。校长可以先给予这两位老师以态度上的肯定，再诚恳地赞同张老师的意见，随后和大家一起讨论出一个妥善的解决办法。而后，校长可以在事后单独找张老师谈话，表示对他的热忱的感激之情，同时善意地劝其以后改进提意见的方式，让大家在一个更和谐的环境中商讨对策。

另外，在学校，实际的领导作用是很复杂的。在案例中，校长希望维持一种直线关系，即平常说的校长有什么样的作风，教师就有什么样的教风，学生就有什么样的学风。但是直线关系的确立需要满足三个条件：一是校长在人际关系网络中处于真正的核心地位；二是长期的文化影响沉淀形成了教师，尤其是老中青教师崇尚的心理定式；三是校长的领导行为符合学校集体目标，或能代表大多数教职工的利益。

在三个条件都得到满足的情况下，校长作风是一校之风的源头，校长的话才会得到不折不扣的执行。如果上述第二或第三个条件发生了变化，这种直线关系就会遭到破坏。这时，学校的实际领导角色就不是校长，而可能会有一两个教职工站出来，担当实际的领导角色。这些人往往会被校长视为“有问题”，张老师就属此类。学校要全面贯彻教育方针，促使学生全面发展，而校长所表扬的“事迹”，恰恰是违背学校集体目

标的行为。在这个时候，张老师站了出来表示反对，表面上来看是顶撞领导，得罪被表扬者，实质上却发挥了引导方向的作用。该校领导对“超额新生”入学的规定是不合理的，教职工是不满的。这时张老师又站出来刺了一下，表达了大家的“攻击性”情绪，逼着领导去更改规定，因而使大家获得了一种满足。所以，对张老师，校长讨厌，而大多数教职工则拥护。

作为校长，只有妥善处理好类似于张老师的问题，协调好与教师间的关系，才能和老师们齐心协力，共同使学校有所发展。

24. 黄老师的沮丧

案例

某校是经市教育局批准成立的一所职业技术学校，由原成人文化技术学校和林业中学合并而成，实行一个校园，一套班子，一套人马，两块牌子（职校、成校），内部分工，集职业教育与成人教育于一身。

立校之初，原林业中学的部分教师由于事先没有作好思想准备而造成心理上的不平衡，从工作环境的变迁带来的不适应到担心工资福利等方面，心态很难摆正。教师动荡的心态、消极的表现显而易见。学生综合素质偏低，在人格方面有这样或那样的缺陷，如自私、冷漠、暴躁，在心理方面也出现自卑、逆反、承受力差、意志力薄弱等障碍。教师和学生给学校的管理带来了很大的困难。

学校管理者经过一年的艰苦努力，通过职业教育与成人教育的磨合、师生的磨合，教育教学工作总算较为顺利地展开。2004年，该校29名学生参加高职类高考，上省线10人，所有考生均被高职院校录取，其中2人进本科。职校办学时间短却取得较好的成绩。成校依然保持着良好的办学效益，得到了主管部门领导的肯定和社会的认可。全校教师以喜悦的心情迎来了学校立校后的第一个教师节。学校决定开展评选一年一度的教书育人优秀教师活动。通过全体教师的初评投票、学校行政会议的审议，呈报了刘老师、黄老师为优秀教师给主管部门审批。结果主管部门没有批准黄老师为优秀教师。此时，本来已经初现平静的校园，突然掀起一阵波澜。

黄老师是从林业中学分流过来的，带着无奈和失落的心情来到职校。但他考虑到所带学生是在林业中学时从高一教到高二的，对学生存有一定的感情，所以接受了学校分配给他的工作任务：带高三英语，班主任。一年来辛勤劳动，也得到了师生的配合，高考取得了较好的成绩。大家对黄老师的工作成绩都持肯定的态度。如今，他的工作成绩却得不到上级主管部门领导的肯定，他当然难以接受了。

看到黄老师消沉的情绪，学校领导找他谈话，表明学校并无打压之意，那是主管部门的决定，希望他能谅解。黄老师虽有不满，但还是无奈接受了。（黄二华）

思考题

1. 现在的一些评选是差额的，如果你是学校管理者，你如何看待和对待这个问题？
2. 如果你是校长，如何与上级主管部门沟通，以保护学校教职工的积极性？
3. 如果你是校长，如何说服黄老师，使其走出低谷？采取何种补救措施，激励黄老师及其他教职工？

案例分析

根据马斯洛的需要层次论，人的需要可以分为5个层次：第一是生理需要，第二是安全需要，第三是爱和归属需要，第四是尊重需要，第五是自我实现的需要。教师辛勤耕耘，除了要求得到合理的薪酬以外，最希望得到的回报是自己的工作业绩得到领导、师生和社会的认可。要是得到了学校和上级的奖赏，精神上便能得到极大的满足和安慰。而且，精神上的满足和安慰是无法用物质替代的。黄老师工作态度好，工作成绩优异，精神鼓励、荣誉对他来说是非常重要的。

校长有必要就学校的特殊状况和黄老师的真实表现与上级主管部门沟通。也许黄老师的表现在硬性指标上还有不足之处，但我们应该看到，教师评优的目的是激励教师，为其他教师提供榜样。结果却事与愿违，激起了学校的矛盾。此职业学校正处在较微妙的阶段。林业中学的教师合并初期人心动荡，感觉在学校中处于劣势。黄老师原在林业中学执教，这次评优受挫，影响的不仅是黄老师个人的积极性，也许还会影响到来自林业中学的其他教师的积极性。学校应该让上级了解黄老师的真实工作情况及学校的现实状况，争取上级领导的支持。

在无法说服上级改变决定的情况下，校长要采取一些措施，平息这个风波，以免对未来的管理产生不好的影响。要让大家知道，黄老师未被评上优秀教师，是上级主管部门没有通过，学校对黄老师的工作是认可的。要在学校层面对黄老师进行奖励，给教师们树立这样的信念：每个教师的努力都会得到学校的认可，学校提倡这种行为。

但是必须看到，有一些评优是差额的，并不能保证学校推荐的人选都能够获得上级部门的批准。针对这种情况，学校可以采取几种办法缓解矛盾。可以向参评教师说明是差额选举，选上选不上都是正常的，这不代表学校不认可你。而且帮助相关教师查找不足，使他做出更出色的业绩。也可以把上级的评优与学校的评优结合起来，没有被上级批准的教师可以评为学校先进。这样也可以在一定程度上缓解当事教师的不满情绪。

25. 一场没有结束的争论

案例

某校C老师，担任四年级某班班主任和语文老师，平时对待工作认真负责，管理班级也很有方法。小Z是这个班的一名学生，淘气，顽劣，上课不认真听讲，经常做小动作或与其他同学交谈，影响他人学习，扰乱班级课堂纪律，令各科老师都非常头疼。C老师多次跟其家长联系反映情况，但由于家长过分溺爱孩子，对老师的反映不予理睬，更不配合。C老师为了帮助小Z，经常找他谈话，指出他做得不太合适的地方，并制定措施帮助他改正。但是由于得不到家长的配合，收效甚微。

有一次，C老师发现小Z给同班一名女生写的所谓“情书”，一气之下就把小Z调到了这名女生的旁边，引得全班学生哄堂大笑，并对他们指指点点。这让小Z非常难堪。第二天他就没来上学。开始C老师以为小Z生病了，就没太在意。可是他一连三天都没有上学，C老师就住往他们家打电话询问。小Z的妈妈很生气地说C老师严重挫伤了孩子的自尊心，使小Z不愿上学，并扬言要到学校向上级领导反映这件事。

发生了这样的事，学校自然很快就知道了。学校领导对此事非常重视，迅速组织人员对此事进行调查。C老师认为在这件事情上自己很委屈，所以和学校很不配合。她认为，小Z的学习情况学校很早就知道，但一直没有一个很好的解决办法。可现在出现了这种事情，学校却把责任全推在她身上，这样的做法很不公平，所以她的情绪很不好。之后，由于与政教主任交流这件事时情绪非常激动，她一气之下愤然离开学校，想以此来表达自己对学校处理这件事情的不满。学校一方面安排其他老师来代替她的班主任工作和语文教学工作，另一方面，校长在两天后与她联系，约好面谈的时间。经过校长与她的多次交谈，C老师从与学校对立到最终与学校达成一致意见，主动向小Z和他的家长道歉，并在全校教师面前谈了自己对这件事情的认识。通过对这件事情的处理，学校明确向全体教师表示，出了问题并不可怕，可怕的是出了问题以后教师不与学校合作。这种局面学校很不好处理，搞得学校很被动，同时对教师个人的发展也很不利。

这件事情似乎就这样过去了，但在教师之间产生了一些议论。有的教师认为，这样处理对C老师似乎有些过分，老师的权利谁来维护？有的教师认为，学校这样处理，也是为了维护学校的利益。因为这件事情一旦闹大，对学校的声誉会有很大的影响。学校的声誉不好，直接影响到学校的生源和教师的待遇。还有教师说：以后真不知道该怎么处理学生的问题，如果处理过轻，如蜻蜓点水，对学生没有任何触动，起不到应有的效果；而处理过重，学生家长就会告你有师德问题，真不知道该如何把握好尺度。（李常颖）

思考题

1. 你认为学校对C老师和小Z的处理是否合适？为什么？
2. 如果你是C老师，将怎样对待像小Z这样的学生？
3. 如果你是学校领导，将怎样就此事与C老师进行沟通，并作出处理？

案例分析

管好学校，校长是中心人物；教好学生，教师是中心人物。教师既是管理者，又是被管理者。对学生来说，教师是最主要的管理者、教育者。而学校领导在管理活动中要把主要精力放在教师身上。案例不仅涉及教师对学生的管理，也涉及学校对教师的管理。教师和学生是学校的中心资源，因此教师管理和学生管理是中小学管理最重要的组成部分。校长如何做好教师工作，教师如何做好学生工作，关系到学校教育的质量和声誉。

该案例我们要讨论的核心问题，是学校领导对C老师的处理是否合适，学校领导者应如何根据教师的特点进行工作。在分析这个问题之前，我们首先要对C教师对小Z的处理进行分析。学生是学校和教师教育（包括管理）的对象。教师对学生的管理是否得法，是否符合学生身心发展的特点，将直接影响教育质量和人才的培养。教师对学生进行管理的目的是使学生具有良好的学习习惯、生活习惯和行为习惯，使学生愉快学习，健康成长，对各种不良倾向能自觉抵制。要做到这一点，教师必须加强班级常规管理，对学生既要善于管又要善于放，用正确的评价标准评价学生，而不能给学生定性，对一些特殊情况要防患于未然。

案例中的小Z是比较淘气的学生，C老师经常找他谈话并帮助他改正做法不合适的地方，出发点好的。针对小Z给同班女生写情书这件事情，C老师的做法却是不可取的，其做法对学生自尊心产生了不良影响。为了防患于未然，C老师应该细心观察，捕捉现象，还要注意赢得小Z的信任，然后引导他正确把握自己的感情。

青少年正处于身体和心智发展的时期，其任务主要是学习，身体发育还未完全成熟，世界观、人生观还未完全形成，写情书可能只是出于对异性的好奇和好感。对于这种情况，C老师不应该采取这种办法，而应该采取慎重的态度，防微杜渐，对其进行正确的引导。在适当的情况下，积极寻求家长的支持，与家长一起做学生的思想工作。对教师来讲，如何与家长和学生进行有效沟通也是在学生管理的实践中不断积累经验的结果，教师对学生的引导和帮助对他今后的发展将产生深刻的影响。因此，教师不能凭借自己的主观判断作出不符合学生管理规律规范的行为，而应本着为学生负责的态度对其进行管理和教育。

在对C老师对小Z的处理进行分析之后，回到我们要讨论的核心问题，即学校对C老师的处理是否合适。教师自尊心强，工作上希望得到领导的肯定和支持。学校领导者正可以利用这种心理特点来帮助教师克服缺点。帮助的方式就是同教师谈心、交朋友。如果教师把学校领导当成了知心朋友，就会把领导的批评看成是真诚的帮助。而采用点名批评等公开批评的方式，会对教师的自尊心产生不良的影响，也不可能收到好的管理效果。对于个别教师的违法乱纪行为，应该进行严肃的批评和必要的处理，不能姑息迁就。但是对于教师管理学生不当的问题，应耐心帮助，而不宜采取公开批评指责的方式。

在案例中，C老师对小Z情书问题的处理对小Z的自尊心造成了伤害，她这种管理学生的方式是不恰当的。学校对C老师的这一管理行为，采取了谈心的方式，使C老师扭转了与学校的对立情绪，并认识到自己做得不合理的地方。校长这种缓冲处理的方式从教育管理角度来看是可取的。校长通过与C老师谈心，使其转变了与学校对立的态度，并向小Z的家长道歉。但是又要求C老师在全校师生面前谈自己对这件事情的认识，并且以这件事作为案例，向全校老师表明学校对待教师问题的态度，这种做法是不可取的。教师心理最重要的特点之一就是自尊心强，希望得到学生的尊敬，也希望得到领导的尊重。学校领导不宜在公开场合对教师进行点名批评，更不宜以某位教师为负面典型。这样不仅会对其自尊心造成伤害，而且也会影响其他教师的工作情绪和工作态度。

在案例中，校长对C老师的处理，表面上来看解决了教师与学生、家长之间的矛盾，但实际上却引发了其他教师对教师管理的看法和意见，增加了教师的负面工作情绪，也不利于教师对学生的管理。这种处理方式也没有对学生起到明显的教育作用，反而使C老师的自尊心受到伤害，挫伤了教师的工作积极性和热情。

26. “全勤”之争

案例

某校为了鼓励教师在岗，每学期期末都要在全校教师范围内评一次全勤奖。期末，又该评全勤奖了，但对是否给刘老师发全勤奖，行政班子内部颇有争议。持反对意见的是教导主任。他认为刘老师在进修日时曾去看牙、领结婚证，虽然先来学校安排好了学生，上了几节课后才走，但毕竟请假了。而校长和另外几位领导认为刘老师完全符合学校规定的全勤标准。学校鼓励教师在进修日没有进修活动时在岗，特别是班主任，应该来学校工作，但遇特殊情况时允许请假，不影响全勤。更何况刘老师结婚时一天婚假也没休，应该表扬才对，怎么能不算全勤呢？双方各执一词，都不“妥协”。最后校长决定休会，集中全体教师讨论这一问题。经过全体教师讨论，一致认为像刘老师这种情况应该算全勤。学校采纳了全体教师和行政班子中大多数人的意见，给刘老师发了全勤奖。但教导主任的思想还是扭转不过来，认为他是在按照规章制度办事。刘老师觉得教导主任这次是针对人，而非针对事，所以心里也很不舒服。（李春梅）

思考题

1. 你认为该校的全勤制度规定是否明确合理？为什么？
2. 校长面对两种不同意见，召集全体教师集中讨论是否有必要？
3. 如果你是校长，将如何就此事与教导主任进行沟通和协商？
4. 请运用教育管理学的理论，对学校制度建设中需要注意的问题进行讨论分析。

案例分析

在学校管理中，通过规章制度进行管理，即所谓常规管理，他是一种重要的教育手段。合理的学校管理制度对于培养教师和学生的自觉自律和行为规范具有重要作用。教师考核制度、出勤制度以及激励制度，都是重要的常规管理制度。案例中的学校为了鼓励教师出勤，制定了全勤奖制度，但学校领导对能否给刘老师发全勤奖产生了分歧。这不仅涉及全勤之争应该如何处理，还涉及制度建设是否规范、明确、合理，也涉及校长的领导方式、领导风格问题。

在讨论案例之前，我们可以就学校为什么要制定全勤奖制度进行讨论，这涉及学校对教师的激励问题。调动教职工的积极性，是学校领导工作的一项经常性任务。教职工是学校教育工作的主体，国家规定的各种教育任务和领导者的意图，都要通过教职工的活动来实现。离开了教职工，学校的一切工作都无从谈起。一个优秀的学校领导人，一定要懂得教职工的积极性从何而来，要善于使用各种手段去调动他们工作的主动性和创造性。人的积极性受到三种不同层次动机的支配：社会动机、团体性动机和个体性动机。社会动机表现为相信并努力实现某种理想、信念，完成某项事业；团体性动机是因为每个人都生活在群体之中，他对群体产生认同和依附倾向，由此而产生获得尊重、信任、支持的需要，当这些需要获得满足时，就会产生一种满意感，从而产生积极性；个体性动机是指个人为了获得某种物质的和精神的利益而产生的积极性。案例中的学校设立全勤奖的目的在于满足教师在某一方面的团体性动机和个体性动机需要，从而促进教师的工作。

该案例我们要讨论的核心问题是学校领导内部为什么会产生全勤之争？我们可以用教育管理的相关理论对此进行分析。在案例中，发生全勤之争的原因在于持两种不同意见者均认为他们是在按照全勤奖的规章制度办事。之所以会产生这样的分歧，说明全勤奖的规章制度出了问题。学校制定规章制度时应该注意以下几个方面：从本校实际出发；要使执行规章制度成为群众的自觉行动；一经公布，坚决执行；文字要简明、扼要、明确，概念、界限分明。在各种管理制度中，奖惩制度是特别值得研究的，无论是奖励制度还是惩罚制度，其标准都必须明确，清晰明了，使评奖者有据有理，不能模糊不清。

在案例中，教导主任和校长及其他教师在是否要给刘老师发全勤奖问题上发生了分歧，教导主任依据全勤制度认为不能给刘老师发奖，而校长与其他教师也依据全勤奖制度认为刘老师完全符合学校规定的全勤奖标准。这说明，学校的全勤奖制度规定不明确，经过这次全勤之争，学校应该修改条文，对全勤奖的评奖标准进一步细化、明确。如果学校的规章制度明确合理，执行起来就通畅，可以大大提高学校常规管理的效率。在案例中，校长针对两种不同意见，还专门召集全校教师召开会议，集中讨论能否给刘老师发全勤奖的问题。从教育管理效率的角度来讲，这实际上是一种管理浪费。如果学校全勤奖的规章制度明确合理，就不会产生争议，也不用召集全体教师集中讨论此事。因此，学校制定规章制度时必须明确合理。

我们还需要讨论学校领导制定奖惩制度应该注意的问题。案例中的学校为了鼓励教师出勤在岗，制定了全勤奖奖励制度。而奖励制度能否起到作用，受到一系列条件的制约，这要引起领导者的注意。

1964年，美国心理学家维克多·弗鲁姆提出了期望理论。该理论认为，当人们预期某种行为能带给个体某种特定的结果，而且这种结果对个体具有吸引力时，个体就倾向于采取这种行为。激励水平的高低是被激励者的期望值和奖励对他的效价共同作用的结果。用公式可表示为：激励水平（M）=期望值（E）×效价（V）。期望值是指被激励对象对可能达到的目标或能获得的奖励可能性的估计；效价是指被激励对象对奖励的重视程度。由于人们的个性和条件不同，对奖惩赞赏程度也不一样。

这一理论告诉我们，当物质奖励和精神奖励不足以引起人们的兴趣或教职工个人对它们不感兴趣时，奖励就不会起到激发积极性的作用。所以学校在使用奖励手段时，必须注意以下三点：首先，要将奖励与工作绩效挂起钩来，明确什么样的工作绩效会得到什么奖励，奖励要有一定的强度，有奖还要有罚；其次，精神奖励和物质奖励要结合起来；再次，在运用奖励方式时，要注意个人的特点，物质奖励和学校领导的肯定、鼓励和支持等手段要因人而异。因此，学校在制定奖励制度时，不仅要评奖标准进行细化，使之明确、可操作性强，而且要考虑奖惩制度能否起到作用，和奖惩能否激发教师积极性的问题。

该案例我们还可以对校长关于刘老师能否拿全勤奖这一问题的处理进行分析。校长针对两种不同意见，采取了召开全体教师会议集中讨论的做法，最终采纳了多数人的意见，给刘老师评了全勤奖。校长没有在领导班子内部直接作出决定，而是采用缓冲处理的方式召开会议，用群体决策取代个人决策。从学校领导决策的风格角度来讲，这是一种行为型决策风格——决策者同其他人的关系处得很好，他们关注下级的成就，愿意接受下级的建议，通过会议的方式进行沟通。

但是作为一校之长，还需要特别注意讲究领导艺术，尤其是处理人际关系的艺术。虽然刘老师的全勤之争得到了解决，但是教导主任对这件事情的处理仍不满意，而刘老师也对教导主任产生了看法。从这个角度来讲，全勤之争并没有得到妥善解决。如果校长在领导班子内部出现分歧之后，休会期间能及时与教导主任就此事进行沟通，争取他的支持，再召开全体教师会议讨论，并在讨论会作出决定之后，能够及时与刘老师进行沟通，就教导主任反对一事从组织制度不完善，存在漏洞的角度进行合理解释，可能会取得比较好的效果。

因此，学校在制定奖惩规章制度时，不仅要符合学校实际情况，做到奖惩标准明确、清晰、合理，而且要考虑激励作用能否得到有效发挥。学校领导者在进行决策时必须注重自身的领导方式、决策风格，特别是领导艺术的发挥。

27. 下午的签到该不该取消

案例

某中学为加强教师考勤管理，制定了上、下午上班签到的考勤制度，并且每天由值班领导亲自给教职工签到。这项制度已经施行了好几年，基本上杜绝了迟到、早退和无故缺勤现象的发生。随着学校考核评价等一系列管理办法的实施工教学成绩的不断提高，学校声誉越来越好，学校和教师所承受的各种压力也越来越大。在一次骨干教师座谈会上，老师们提出能否取消下午考勤签到的问题，理由是：“老师们很累，下午第一节如果没有课，中午想踏踏实实休息一会儿，缓解一下。如果有签到，就不敢休息，有时刚睡着就惊醒，这样下去总得不到充分的休息，对身体健康很不利，也不能精力充沛地投入工作。”有位主管领导说：“签到是我校实行了多年的制度，如果取消就会给一些对自己要求不严格的人带来可乘之机，这样就会产生由于少数人的不自觉而影响整个教职工群体的现象，会造成严重的后果，所以签到不能取消。”那么下午的签到到底该不该取消呢？（杨松华）

思考题

1. 根据案例，你认为这所中学下午的签到该不该取消？
2. 请对学校制定并实施上、下午上班签到的考勤制度进行评析。
3. 请运用教育管理学的有关理论，对这所中学主管领导的学校管理理念进行分析。
4. 请根据案例，对学校如何建设考勤制度进行讨论。

案例分析

从学校管理活动的方式来看，可以将其分为常规性管理和非常规性管理两大类。常规性管理是变动态为静态的、比较稳定的一种管理方式。实行常规性管理有利于建立正常的工作秩序，使得管理者得以从日常烦琐的行政事务中解脱出来，以便集中精力研究解决学校的重大问题。案例就是一个对教师考勤进行制度管理的例子，对案例的分析不仅涉及建立教师考勤制度时需要注意的问题，而且涉及学校管理的理念等问题。

该案例我们要讨论的核心问题就是下午的签到要不要取消。学校应如何因校制宜制定管理制度？所谓常规管理，就是以切实可行的制度和规范的形式把治校育人活动固定下来，使之成为师生员工自觉的行为习惯，从而使学校各项工作规范化、制度化、有序化。严格且必要的规章制度，既是学校教育的重要手段，也是学校管理的措施。它对于完成教育教学任务、提高学校工作效率有着十分重要的意义。

制定学校的各种规章制度是一项非常严肃的工作，而教师考勤制度是学校重要的常规制度之一。制定教师考勤制度，一方面必须符合学校管理的基本规律，符合学校的教育教学规律，符合教师的工作规律；另一方面，要从学校教育的性质和任务以及教师情况、学校管理的实际出发，不仅要符合学校工作的具体情况和实际需要，更要考虑教师的实际利益。学校要注重发挥教师的积极性，教师是学校重要的内部顾客，学校要充分考虑到教师的利益和实际需求，并通过多种途径尽可能地满足教师的需求。

对于根据学校实际需要建立的教师考勤制度，在实施过程中还要注意以下三点：首先，要经常检查评价。学校领导者应注重检查和评价教师对考勤制度的理解情况、认识和执行情况。只有了解了这些，才能研究制度是否合理，是否要坚持、加强、修正或扬弃，才能不断完善制度，调节和矫正教师的工作和行为，使考勤制度的作用得到发挥。其次，在教师考勤制度的实施过程中，还需特别注意的一点，是不能只关心教师的出勤率而不关心人，对教师的困难视而不见，漠然处之。正确的态度与做法应该是既要关心人，也要关心工作，既要保证常规工作的正常运行，又要关心教师的身心健康。再次，学校管理者要打破僵化的思维。学校的制度管理是一种静态管理，具有稳定性的特征，但稳定性不等于一成不变。随着学校教育的发展以及办学条件的改善和管理手段的更新，制度管理的内容、要求和形式也会不断发生改变。因此，当客观条件发生变化时，为了适应新的办学理念，也需要打破常规管理活动。学校的制度管理和非常规管理是学校管理活动中两种相联系的、不可缺少的运作方式。如果学校的管理制度一成不变，就不可能根据新情况、新问题提出新思路，解决新问题，创造新经验。

在案例中，学校对教师实行考勤管理，制定了教师上、下午上班签到的考勤制度，这项制度施行了好几年，对教师的出勤管理起到了一定作用。但是随着学校的深入发展、学校声誉的不断增强，教师压力明显增大，学校的实际情况发生了改变。针对有些教师所提出的取消下午上班签到考勤制度，校领导未经深思和调查就采取了否定的态度，这一做法是不合适的。学校的管理制度不是一成不变的，要根据新情况、新问题调整相应的管理制度。

学校领导应该如何根据学校发展的实际情况调整相应的管理制度呢？学校领导者要善于总结学校教育的发展情况、办学条件的改善和管理手段的更新情况，针对学校实际条件的变化来考虑原有的常规制度是否还能适应新的办学理念或新的管理要求。这就需要学校领导者进行深入调查，了解与制度相关的利益相关者的意见和需求，组织调查，取得经验，分析新的条件下要完成的新任务、要解决的新问题，研究、设计、选择实现这一任务的方案，并采取相应的各种方法、手段和措施，组织力量，加以实施。在实施中，和原有的做法、效果进行分析比较，作出新总结，取得新经验，制定工作的新标准、新办法、新制度和新程序，并在实践中不断完善。

学校领导者只有具备灵活求变的思路和非常规管理的能力，才能满足教师需求，提高学校教育质量，使学校工作不断前进。如果一种制度需要变更和调整，而学校领导者没有充分认识到这一点，仍然按照原有的手段和制度进行学校管理，就会使学校管理陷入危机状态。随着学校管理和教育的不断深入发展，也必定要突破原有的制度，构建新的制度。学校管理永远处于常规制度管理和非常规管理的运转和交替中。因此，如何处理好这两者的关系，也成为学校领导人员一项经常性的而又必须要做的工作。学校领导者要重视常规管理，又不能死搬硬套规章制度、机械教条，墨守成规。既要重视改革和发展，灵活处理改革中的实际问题，又要将其纳入规章制度的渠道。

在案例中，学校主管领导就没有按照发展的观点来看待学校发展的新情况和教师需求的实际情况，过于严格地遵守规章制度，是不可取的。在实际工作中，主管领导应该对教师工作的时间安排和工作状态进行深入调查，结合当前学校的绩效考核体系，对此项制度是否需要调整，进行全面深入的分析和判断，再作出是否取消下午签到的决定。而不能凭主观判断以行政命令强制执行。这样做有可能会挫伤教师的积极性，从而影响学校教学和管理的正常运行。

在案例的讨论中，我们还可以从学校管理的理念和出发点对学校的主管领导的行为进行分析。麦格雷戈提出了有关人性的两类假设：X理论和Y理论。X理论代表了一种对人的消极观念，认为人不喜欢工作，只要有可能就会逃避工作和责任，为了保证工作效果必须严格控制；Y理论则提供了一种积极的人性观点，认为员工可以自我指导，他们接受甚至主动寻求工作责任，把工作视为一项自然而然的活动。麦格雷戈相信Y理论更抓住了人的实质特点，认为应该以此指导管理活动。

在案例中，学校实行严格的上、下午签到的考核制度，并由校领导亲自给教师签到，在教师提出能否取消下午签到时，主管领导的态度说明了学校管理的出发点是把教师看成X理论所代表的人，所以采取了与此理论相对应的管理手段。虽然管理学无从证实哪一种假设和理论影响更为有效，也无证据证明接受Y理论假设并相应改变行为的做法能更有效调动员工的积极性，但在学校管理的实践中，我们也提倡将制度管理和情感管理相结合，实施柔性化管理，只有从教师的实际需求出发，满足教师需求，才能调动教师的积极性。而不能一味以制度和行政命令的方式进行教师管理，要克服僵化和硬性的学校管理手段。

28. 评职称引起的风波

案例

李校长刚到A校上任，恰逢上级部门下达8个小学高级教师职称名额。李校长便召集有关行政人员组成职称聘任推荐方案小组，根据市职称改革领导小组《关于职称工作若干具体问题通知》以及市人事局、教育局有关教师职称聘任推荐的精神，结合本校以往的聘任条件，进行讨论。在小组讨论中，李校长一条一条边提意见边修改，并将方案在教代会上举手表决通过。实行“三公开一监督制度”，即计分标准公开、考核结果公开、竞聘对象公开，接受广大教职工监督。

没想到，教职工对此意见很大。特别是年龄大的老教师，多次集体上访。有一位老教师宣称：如果不给予聘任，将死在省政府门口。这一问题引起了市政府有关部门的高度重视，并派出由市纪检部门、市总工会、市教育局等组成的调查小组，专门对A校进行调查、处理。

调查发现，A校近几年被聘任的教师都是年轻教师。深入调查发现，该校职称评聘主要以业绩考核成绩为依据，对老教师明显不利。学校业绩考核方案规定：凡是参加市级以上各种竞赛、论文发表取得前3名的，年度考核时另加50分。年轻教师在这一方面占了便宜。因为组织参加市级各种竞赛的指导教师都是年轻骨干教师，年度考核加50分，明显太高。不仅如此，业绩考核中行政职务加分也过高，而主要行政岗位都是年轻教师担任。这样造成的结果便是近年来都是年轻教师被聘任。其实，对于原来的职称评聘方案，老教师早就有意见，希望新校长能够认真对待并加以改进。但是李校长觉得这一制度已经实行多年，没有大改的必要，所以基本上照搬了原来的职称评聘方案，结果引发了一场矛盾。

据此，上级决定：撤销李校长A校校长职务，将之派到B校任副职。后来，A校代理校长组织职称聘任方案小组，对聘任方案进行修改，照顾老教师，另加5分分值。这样，差3年就要退休的4名老教师得以聘任。同时，学校又做了年轻教师的思想工作，才使A校风波暂时得以平息。（林颜钦）

思考题

1. A校老教师为何集体上访？原因何在？
2. A校在制定聘任方案上有什么不妥之处？
3. 决策方式都有哪些？李校长采取的决策方式合理吗？
4. 如果你是A校代理校长，你打算怎样化解评职称风波？

案例分析

从案例中可以看出，老教师之所以上访，主要是因为，他们认为在职称评聘中自己受到了不公正待遇。

职称评定应该建立在教师业绩考核的基础上。教师业绩考核是为了了解和掌握教师的政治思想、专业理论知识和业务能力以及工作态度、工作效果等情况，以便为教师的进修、培养、提高和分配教学教育工作任务以及职称评定、晋级奖励等提供依据。教师晋级考核的标准同时也担当着指引工作方向的作用，一旦标准形成，教职工便会逐渐使自己的行为向标准靠拢。对教师的考核涉及很多方面，比如教案、学生的作业、学习成绩等等。更重要的是，考核一定要结合各个学校具体情况全面开展。只有全面而公正的考核才可以达到预期目的。该校的业绩考核方案中关于论文发表、竞赛辅导、承担行政工作等方面的加分明显不利于老教师。因为组织参加各种市级竞赛的指导教师都是年轻骨干教师，该校的主要岗位和中层以上行政干部也都由年轻教师担任。

综合来看，A校的聘任方案有以下不妥之处：第一，在分值分配上，竞赛、论文、行政职务分值实际上偏向年轻教师。因为老教师没有指竞赛的机会，又没有行政职务，失去了加分的可能。第二，缺乏人性化，没有对老教师给予优惠。老教师辛苦工作一辈子，理应得到照顾。第三，要实行民主管理，拟订聘任方案时，不应该都是行政人员参加。因为行政人员没有代表性，他们起草聘任方案偏向的可能性大。第四，在聘任方案表决时，不应该公开举手表决，因为这会受到很多因素的影响。第五，缺乏调查研究，对情况的把握出现偏差。

毛主席曾经说过：“没有调查就没有发言权。”李校长的错误在于他在没有了解真实情况时就草率地作出了决定。李校长不仅没有主动去调查研究学校的真实情况，没有了解各个层面关于职称评聘的意见和建议，而且丧失了获取真实信息的机会。案例中说到，对之前的考核措施进行修改时，李校长一条一条边提意见边修改。教职工对刚刚上任的新校长不甚了解，不知道他的性格特征，不知道他为人是否平易近人、领导风格是否民主等等。所以如果校长不去主动征求教职工的意见，以此种方式进行讨论，自然很少有人敢于说出相反的意见。另外，在将方案放在教代会上表决时，采取公开举手表决的方式也不是很适当。这种方式看起来是一种民主化的决策方式，但实际操作起来还是存在着不少问题，比如少数人统治、群体压力、从众效应等。其实，李校长可以考虑私下提议的方式。这样既可以让老师们无所顾忌地说出自己的想法，又可以帮助他更加详尽地了解学校的一些情况。

关于给代理校长的建议：第一，应该先了解哪些教师被聘任了，哪些教师没有被聘任，深入调查其内在的原因。第二，召集有代表性的人员，如老教师、中年教师、年轻教师、行政人员等组成职称聘任方案小组，拟订方案，征求意见，采取管理民主和政治民主相结合的方式。民主有优点也有缺点，要正确使用。该有谁参与，参与到什么程度，决策领导对此的把握至关重要。第三，以人为本，既在人性化的基础上照顾老教师，又能促进年轻教师展示的劲头。第四，重视党政工共建“教工之家”工作，发挥党支部、工会作用，积极调动全体教职工的工作积极性和智慧，强化团队精神，共同把学校工作做好。

29. 刘老师为什么不走了

案例

沈校长调到某县一所农村中学已经三个月了。一天，他刚听完课回到办公室坐下，教初三化学的骨干教师刘老师就敲门进来了。刘老师郑重地说：“校长，这是我的请调报告。我大学毕业来这所学校已经五年了。这所学校条件差，没奖金，福利薄。我结婚四年，还没房子住，孩子也无法入托，实在有困难。况且，我校的年轻教师，进城的、改行的都找到了自己的出路。校长，您来这学校才三个月，我们彼此无恩无怨，请您给我安排个简单的工作，我边干边办调动。”

沈校长听了，先是心头一震，转而深情而诚恳地说：“小刘啊，你能把心里话说给我听，就是看得起我。‘人往高处走，鸟往亮处飞。’你还年轻，大有前途，我同意你调动。我来到这所学校时间不长，可我了解你。五年来，你工作勤勤恳恳，任劳任怨，从不缺席、早退。自从你教初三化学课以来，教学大有长进，学生很爱听你的课。只是学校经费短缺，多年来欠老师的太多，伤了老师们的心，才迫使有些老师调走哇！在我任职的五年里，如果不把学校面貌改变，我就自动下台！调动的事你尽管办，初三的课你照样教。你这个人我知道，不让你上课，你会不舒服！”

自打这次谈话以后，刘老师与沈校长之间的距离缩短了。他有什么话都愿意跟沈校长讲，有什么想法也愿意和沈校长谈。沈校长也时常与刘老师拉个家长里短。事实正如沈校长所预料的那样，刘老师虽然在办调动，但从不缺课，而且初三的复习迎考工作抓得有条不紊。

一次，刘老师向沈校长反映：由于学校没有院墙，各种设施不好看管，玻璃总被打碎不说，还经常有不三不四的人进校骚扰；值班室里的被子又脏又破；学校油印机坏了，出套复习题都没法印……刘老师说完没了地，沈校长一一记在心里。

一天，轮到刘老师值班。晚上，他来到值班室，一下子愣住了：室内干干净净，床上一床新被子，桌上一瓶热开水……这一夜，刘老师感到心情非常舒畅。第二天一早，炊事员师傅就来喊他去吃饭。不久，教研组长告诉刘老师：学校新买了一台速印机。今后印材料，一律送到打印室，由专人负责。

中考后，学校放了暑假。估计考试成绩快下来了，刘老师在家里怎么也得不住，便来到了学校。只见后勤人员正在建围墙，校园里热火朝天，沈校长也在其中忙着搬砖。见到刘老师，沈校长说：“告诉你一个好消息，刚才接到县招生办的电话，我们学校打了翻身仗，有35名同学考上了县示范高中。你为我校作出了贡献，就是调走了，功绩也会记在全乡父老的心中。午后你和我一起到县里去取成绩单，我顺便找找人，争取假期给你办好调动，一开学你就去新单位报到……”沈校长还没说完，刘老师的眼睛已经湿润了，他有些内疚地说：“现在，我已经不想调动了。”沈校长听了，一拳打在他的肩膀上：“太好了，那我们就一起干吧！”（引自赵德远《中小教育管理》）

思考题

1. 请结合案例，分析当前我国农村教师流动热的原因。
2. 在案例中，沈校长靠什么把刘老师留住了？
3. 请从宏观政策和学校管理的角度，谈谈如何解决骨干教师频频外流的问题。

案例分析

学校管理者的管理能力越来越成为学校核心竞争力所在。近几年，教师流动成为教育界的热点问题。尤其是骨干教师频频外流，这成为许多中小学管理者面临的困难。如何留住优秀教师，靠什么留住优秀教师，成为中小学校长亟待解决的难题。

在讨论案例之前，首先需要了解教师流动热的背景和特点。我国20世纪90年代初放开人才流动政策时，教师队伍中出现过一次“跳槽”热。近年来，随着事业单位人事制度改革启动，民办教育促进法出台，教师资格证书制度正式实施，择校热方兴未艾，教师流动现象日益增多，并出现了一系列新变化和新问题，再度引起了人们的关注 and 思考。当前中小学教师的流动具有明显的特点和规律：一般都是从边远落后地区流向经济文化发达地区；从工作条件差、收入待遇低的学校流向工作条件好、生活待遇高的学校；高学历、中高级职称教师流动多，中青年教师，尤其是骨干教师流动多。

对待教师流动问题，学校管理者应该有一个正确的认识。骨干教师流动对于学校管理者而言，是流失了优质的教师资源，在一定程度上影响了学校的教育质量和教育环境。教师单向、无序的流动造成中小学教育质量的滑坡，扩大了城乡差距，导致择校热不断升温，有悖教育公平，影响教育的均衡发展。但是，教师队伍在一定范围内的有序流动是正常的。在市场经济的冲击下，教师流动是社会发展的正常现象。

该案例我们要讨论的核心问题是，究竟是什么原因造成骨干教师的流动，学校领导者应该如何留住优秀教师。首先我们探讨一下教师流动的原因。

一是外部因素。市场经济为优质教师资源的流动提供了可能性。社会主义市场经济体制的特征之一就是市场经济运行发展具有开放性，要求人才资源按照市场规律重新配置。人才流动已成为市场经济中一种积极的管理机制。教师流动是市场经济运行的必然趋势，反映了市场在人力资源配置方面的必然要求和客观规律。教师是影响教育质量的关键因素，争夺优秀教师是骨干教师流动的重要因素。

二是内在原因。教师需要的满足、自我价值的实现是教师流动的内在动力。经济发展不平衡造成我国不同地区的教师、城市和农村教师的工资福利等各方面存在较大差别。经济利益的驱使和教师物质生活需要的满足是内在原因的一方面。另一方面，许多骨干教师的自主流动是自我实现的需要。人本主义心理学家马斯洛的需要层次理论认为，每个人都有五个层次的需要：生理需要、安全需要、爱和归属需要、尊重需要和自我实现的需要。马斯洛将这五种需要划分为高低两级，生理需要和安全需要为较低级的需要；而爱和归属需要、尊重需要和自我实现的需要为较高级的需要。两级的划分建立在这样的前提条件下：高级需要通过内部使人得到满足，低级需要主要通过外部使人得到满足。教师在基本需要得到满足的基础上，就更渴望得到成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要，这是一种要成为自己能够成为的人的内驱力。如果骨干教师感觉自我成长受限，学校无法为其提供实现自我价值的平台，就会去寻求能够施展其才能的，与其竞争力相匹配的位置。案例中的化学骨干教师刘老师想要请调的原因就在于，刘老师认为自己的生理需要和自我实现的需要受到限制。

教师是影响教育质量的关键因素。在优质教师资源频繁流动的状况下，在一些农村薄弱学校中，骨干教师流动无疑是雪上加霜。学校管理者该怎样主动疏导，调适对策以积极应对？要想留住优秀教师，关键在于建立和完善一套有效的管理机制。

第一，要建立和完善留人机制，实现优秀教师的个人价值。留人机制包括学校发展留人和个人成长留人。学校一要有明确的发展目标，二要有较快的发展速度。只有学校发展了，才能够为优秀教师构筑发展的平台和环境，让他们获得更多的成长机会。

第二，要建立和完善待遇留人机制，实现优秀教师的个人回报。这包括劳动报酬和福利措施。作为劳动报酬的补充，福利措施是留住教师的卓有成效的方法，包括给教师提供学习的机会，改善教师的办公环境和生活环境。这些都能增强学校的凝聚力和吸引力。

第三，要建立和完善感情留人机制，营造学校亲和的文化氛围。文化管理是最高境界的管理方式，文化能产生亲和力、吸引力、创造力和竞争力。学校管理者对教师要有温馨的人文关怀，要尊重优秀教师，营造出一种尊重人才的氛围。管理者还要协调人际关系，使优秀教师心情舒畅，要畅通沟通系统，开诚布公，倾听教师意见，让每个教师都有发表见解的权利和机会。学校管理者还要树立良好的领导形象。有魅力、坚忍不拔、业务专精的领导会让教师充满信任感，从而对学校发展前景充满希望。

可以看到，案例中的沈校长就是靠学校的快速发展，实现优秀教师的个人回报，营造温馨的人文关怀和亲和的文化氛围把骨干教师刘老师留住了。因此，学校管理者要结合学校发展的实际，建立和完善一套适合自己的有效的管理机制，把优秀教师留住并吸引其他学校的优秀教师过来。

30. 一项人事聘用工作的处理

案例

某中学为了提高学生心理健康和政治思想辅导工作水平，在引进心理健康辅导教师时有两个硬性规定：1. 必须是硕士研究生及以上；2. 必须是中共党员。该校在众多的求职简历中筛选了几名符合要求的硕士研究生，几轮面试后，一名教育学专业的女生表现得不错，且她对学校也很满意。她出示了盖有所在学校研究生院公章的推荐信，推荐信上明确写着她的政治面貌为预备党员，基本符合学校的接收条件。最后，该校与该位女生签订了三方就业协议，并帮她办理了进京审批手续。在离正式报到不足一个月的时候，该生突然给学校打来电话，态度非常诚恳地向学校说明了一件事：她并不是预备党员。原来该生所在的学校每年五月份都会发展一批党员，老师也承诺在毕业之前发展她为预备党员，于是她求职简历和学校出具的推荐信上的政治面貌填写的是预备党员，学校未经核查就在推荐信上加盖了公章。但由于一些客观原因，那年学校取消了发展计划，她在毕业前夕没有机会发展成为预备党员。该生认识到了事情的严重性，主动向学校说明情况，并在两天之后特意从兰州赶到北京向学校认错。

学校主管人事的领导就是否录用该生有不同意见。其中一位领导认为，该生的教育背景和社会工作经历很适合这个岗位，没有必要要求心理健康辅导教师必须是中共党员。另外，当时已是六月中旬，如果拒绝，该生重新求职已十分困难。而且该生认识错误的态度十分诚恳，既然她的关系已办理妥当，即便不能做学生辅导工作，也可以把她安排到其他岗位。另外一位领导则认为，这是一个原则性很强的问题。首先，一个合格的心理健康和思想政治辅导教师为人必须诚实，正直，无论她有什么原因，现实是她没有向学校说明真相，说得严重了，这就是欺骗。该生各方面条件比较优秀，如果在求职初期她便将自己的情况如实说出，学校也会考虑留用她。第二，该生所在学校也不负责任，对学生的推荐信和各类证明不经核实就随便盖公章。如果照常接收该生就等于放纵这种不负责任的行为，同时也反映出学校接收毕业生的随意性。第三，该生各方面条件的确很好，也曾考虑把她推荐到相关部门，但如果这件事情被其他人知道，该生会承担很大的心理压力，这对她以后的发展不利。

经过认真讨论，学校最终决定将该生的关系退回到原校。但这并不是最终处理结果。学校考虑到该生重新择业的困难，况且不能因一件事就完全否定一个人，于是由该校领导出面将该生推荐到另外一所中学。经过考核，那所学校最终录用了她。（刘颖）

思考题

1. 就是否录用该生的问题，学校领导有不同意见，你同意哪位领导的看法？为什么？
2. 你认为该校的人事聘用工作是否存在漏洞？如果有，该如何进行完善？
3. 请对该校人事聘用工作的处理结果作简单的评析。

案例分析

教师的聘用，是学校按照一定的规则和程序，选用具备一定资格的人从事教育教学工作的行政行为。在案例中，学校对人事聘用工作的处理，不仅涉及人事聘用工作的常规问题，还涉及学校领导处理人事工作的艺术。

在讨论案例之前，首先要明确人事聘用在整个学校人事管理中的重要位置。我们通常用“入口处”来形容人事聘用在人事管理中的位置。这说明人事聘用是学校人事工作的首要、关键环节。学校人事管理的重要工作是，如何根据实际情况制定适应学校发展需要的人事聘用制度，如何保证学校招聘到适合岗位需要的人员。

针对案例，我们要讨论的核心问题是：学校已经制定了规范的人事聘用制度，那么，该如何按照制度招聘到适合岗位需要的教师？教师聘用一般包括两个方面：一是制定相关的资格标准，二是规范聘用选拔程序。教师要取得职位，必须具备一定的资格条件。要履行一定的手续，经由任用来实现。学校在选聘教师时，不仅要按照教育行政部门的规章制度进行选聘工作，同时要根据学校的实际需求制定合理的聘用资格条件，在做好这两方面工作的基础上制定严格的甄选标准和程序。只有这样才能保证学校招聘到适合岗位需求的人。在甄选过程中，要特别注意运用甄选方法和手段，以减少接受错误和拒绝错误的发生。如果学校在招聘工作结束之后才发现招到了不符合岗位要求的人，那说明聘用过程出现了问题。这些问题绝不是无足轻重的。这种接受错误会给组织造成显著的成本浪费，而且也会对当事人造成不良的心理影响。学校人事工作管理者可以通过既有效度又有信度的甄选程序来保障决策的正确性。

案例中的学校在选聘之前就明确了心理健康和思想政治辅导教师的任职条件，但为什么在最后却招聘到不符合岗位任职条件的人，而且还出现了一系列的后续问题？其根本原因就在于聘用过程不规范，没有实施严格的甄选程序。

在聘用教师的过程中，尤其是在对候选人的道德进行判断时，学校应当如何避免接受错误的发生？一般来说，候选人会交一份简历，概述自己的教育经历、工作经验和所取得的成就。在看候选人的履历时，如何判断履历上的内容与事实的偏差是人事聘用工作者必须认真思考的问题。常用的甄选手段包括：应聘者申请表分析、笔试和绩效模拟测试、面谈、履历调查等。在案例中，该校明确规定政治辅导员须是中共党员，那么，招聘者就必须重视对候选人履历的调查。履历调查是判断候选人行为道德和真实性的重要手段。对候选人履历的调查可通过资料审核和推荐信查询两种方式进行。这两种方式是获取人员甄选有关信息的非常有价值的渠道。进行资料审核的程序并不复杂，尤其是任职资格要求的关键信息，一定要通过审核的办法来进行判断。

案例中，学校仅仅根据该生的履历和面试表现就决定录用该生，并与其签订三方协议。在整个招聘过程中，学校只考察了候选人的能力素质，却忽视了道德素质和资料真实性的审核。最后的结果是学校没有招到符合岗位需求的人，付出了管理成本。而这个问题在招聘过程中是完全可以避免的。

在案例中，由于学校在招聘过程中出现了问题，所以引发了对该同学的处理矛盾。人事聘用是一件严肃的人事管理工作，学校在人事聘用方面应有相关的规章制度。如果没有特殊情况，应该严格按照规章制度办事。案例中的人事聘用结果，学校和学生双方都有责任。学校没有严格按照招聘程序办事，学生没有坦诚告知学校事实真相。该校领导者综合考虑了各方面的因素，作出把该生推荐到另外一所中学的决定。该校既没有因为这件事而完全否定一个人，也给了该生一个教训，维护了学校的权威。从对该生人事聘用工作的处理结果来看，该校的做法还是可取的。可以说，学校领导者考虑得比较周全，充分运用了领导艺术，并实施了人性化管理。

通过对案例的讨论分析，我们认识到：严格、合理、规范的学校人事聘用规章制度对学校的招聘工作具有十分重要的意义。严格按照人事聘用规章制度开展招聘工作，不仅可以减少招聘工作发生错误的机会，提高管理者做出正确任用决策的概率，而且可以降低学校的管理成本，避免不应发生的错误。

31. 坚决不做文科班的班主任

案例

学期末学校要安排下学期的。学校经过研究，决定让王老师担任高二年级文科班班主任。但是在学校有关领导找王老师谈工作安排时，发生了一些矛盾。王老师认为，自己不适合担任文科班班主任，拒绝接受这项工作。为了解决这个矛盾，学校有关领导进行了细致的研究分析，一致认为让王老师担任文科班的班主任比较合适。原因是：第一，她有多年班主任工作的经历，而且曾被评为优秀班主任，管理班级的经验比较丰富；第二，她教文科班的语文课；第三，学校历年来文科班的高考、会考成绩均不理想，安排她当班主任是为了打个翻身仗。于是，学校领导分别找她谈话，但她就是不同意，甚至提出如果这样安排，她就调动工作。看来，她是下定决心不愿当文科班的班主任了。

她为什么不愿意？几位领导在与她的谈话中发现了一些线索：王老师是一位语文中级教师，正准备申报高级职称。学校的职称评定从德、能、勤、绩几个方面来衡量。前几年王老师取得了良好的教学成绩，如果担任文科班的班主任，很可能影响她评职称。因为高二年级的文理科分班是根据学生的个人意愿和学习成绩来确定的。一般来讲，文科班学生的理化成绩比较差，逻辑思维能力欠佳，学生的总体水平低于理科班。担任文科班班主任，要想取得优良的成绩确实很难。如果不能取得优良的成绩，王老师的效益奖会受到影响，声誉会受到影响，结构工资也会受到影响。而且，职称评定不可避免地也会受到影响。

了解到王老师的真实想法以后，学校召开了行政班子会议，将这个问题作为一个专题进行研究。会议上，大家充分发表了各自的看法，最后形成了共识：学校原定的结构工资方案和效益工资方案中的某些规定欠妥，没有照顾到特殊情况，应该进行调整。学期工作结束以后，学校就结构工资方案、效益奖方案的修改问题召开了几次专题会议。在广泛征求了广大教师的意见后，学校对结构工资方案、效益工资方案进行了修改，调整了文科班的教学指标、奖励指标。开学前，学校向全体教师公布了修改后的方案。这在教师中引起了强烈反响。教师们的评价是：新方案从实际情况出发，依据实事求是的原则制定，是符合客观实际的能够得到教师们认可的衡量标准。该方案还有益于调动教师们的积极性，有益于学校教学工作的开展。

之后，学校有关领导再次找王老师谈话，仍要王老师担任文科班的班主任。这次王老师欣然接受，并当场表明决心，一定会克服各种困难，认真细致地做好工作，争取文科班在会考、高考中取得优异成绩，为打好文科班的翻身仗贡献力量。

思考题

1. 学校领导在让王老师担任文科班班主任一事上所采取的措施合适吗？为什么？
2. 如果你是该校领导，你将如何对教师进行合理安排？
3. 请结合教育管理的相关理论，分析安排教师工作时如何调动其工作积极性？

案例分析

管理者要知人善任，知人是善任的前提。在学校管理中，学校领导要合理安排使用教师，也要做到知人善任。所谓知人，不仅要了解教师的政治思想、道德品质、文化水平、工作能力、工作态度、工作效果、爱好特长、经济状况、健康状况等，也要了解教师的需要，做到“任使得法”，要尊重教师的个人意见，采用恰当的工作方法合理妥善地安排教师工作。案例中，学校领导对教师工作的安排不仅涉及管理者如何知人善任，而且涉及管理者如何任使得法的问题。

在学校管理中，对教师的合理安排不仅有助于提高教师的水平，而且有利于提高教学质量。倘若安排不当，不但达不到上述目的，还会挫伤教师的积极性。那么，该如何对教师进行合理安排？管理者要知人善任。所谓善任，不仅包括管理者要量才使用，用其所长，而且包括管理者要尊重教师的个人意见，在了解教师期望和要求的基础上满足教师的正当需要，妥善安排教师工作，使双方都满意。只有这样才能调动教师的积极性，把工作做好。

维克多·弗鲁姆提出的期望理论认为，当人们预期某种行为能带给个体某种特定的结果，而且这种结果对个体具有吸引力时，个体就倾向于采取这种行为。它包括以下三项变量或三种联系：1. 期望或努力—绩效联系，个体感到通过一定程度的努力可以达到某种工作绩效的可能性；2. 手段或绩效—奖赏联系，个体相信达到一定绩效水平后即可获得理想结果的程度；3. 效价或奖赏的吸引力，从工作中可以获得的的结果或奖赏对个体的重要性程度。效价主要关心的是个人的目标与需要。

因此，学校管理者在安排教师工作时就需要考虑以下几个问题：这份工作能让教师得到什么结果或奖赏？这些结果或奖赏对教师的吸引力有多大？他们的评价是积极的、消极的，还是中立的？为了得到这种奖赏，教师需要采取什么样的行为？教师怎样看待这次工作机会？在衡量了自己的能力等决定成败的控制变量后，他们认为自己工作成功的可能性有多大？显然，这些问题与教师个人有关，它取决于教师的态度、个性及需要。如果教师发现某项工作有吸引力，那么他的评价就是积极的，他就会努力去做这项工作；如果评价是消极的，教师则倾向于放弃这项工作。在案例中，王老师之所以不愿当文科班的班主任，原因就在于这项工作对她而言没有吸引力，不符合她的需要。她对工作的评价是消极的，所以采取了抵制态度。

弗鲁姆的期望理论提醒我们，在为员工安排工作和任务时要注意以下四个方面：第一，期望理论强调报酬或奖赏，管理者需要确信组织给个体提供的奖赏正是组织成员所需要的。第二，期望理论认为没有一种普遍适用的原理能解释员工的激励问题。因此，管理者面对的压力是，他们必须知道员工为什么会对某种结果感兴趣，而对另一种结果没有丝毫兴趣。第三，期望理论注重被期望的行为。第四，期望理论关心的是人们的知觉，而与客观实际情况无关。个体对工作绩效、奖赏、目标满足的知觉决定了他们的动机水平和努力程度。

在案例中，王老师拒绝当文科班的班主任，其根本原因是工作不符合她的需要。作为学校管理者，面对这种工作压力，必须弄清楚王老师拒绝这项工作的理由。学校领导面对这种情况，采取了分析原因，提出对策，采取措施的工作方法，找到了王老师拒绝这项工作的根本原因，并调整了学校教师评价考核的制度，使工作制度更趋向公平、合理，从而满足教师的工作要求，调动全体教师的工作积极性。其工作方法就是了解教师的工作期望，关心教师的正当需求，并采取措施尽可能地满足教师的期望，从而调动他们的工作积极性。

案例中，我们根据弗鲁姆的期望理论对学校管理者如何激励教师进行了分析。但是学校管理者还需要注意的问题是，在这种情况下，不仅要尽可能满足教师的期望，而且要加强师德建设。我们经常把教师誉为春蚕、蜡烛、人梯，强调教师的奉献精神，然而教师在肩负着传道、授业、解惑重任的同时，还担当着其他社会角色。在教师的需要难以满足的情况下，一些教师只能把教育工作看成一种职业、一种谋生手段。学校管理者在任用教师、安排教师工作方面，除了靠制度进行调解外，还有一种很重要的调解方式，即道德力量调解。这也是教师职业长期受到尊重的一个很重要的原因。因此，采取切实有效的手段建立道德力量调解机制，加强师德建设，提高教师的师德修养水平，也是稳定师资队伍、合理安排教师工作的重要举措。

32. 该不该补发奖金

案例

一天下午，负责总务的钟副校长正在办公室接待客人。突然，校长办公室传出响彻楼道的吼声：“我怕你不成？”“工资就得补给我！否则，小心点儿！”钟副校长好不容易打发走了客人，焦急地奔向校长办公室。只见季老师与校长两人正隔着写字台相对而立，彼此紧握着拳头怒视对方。

钟副校长赶紧过去，把校长扶到座位上，把季老师拉到后面的沙发上坐下，自己也找了个位置坐下。然后，他问季老师：“为什么和校长吵架？”季老师仍然气冲冲的：“凭什么扣我的岗位工资和奖金？”钟副校长回答说：“首先，今天你和校长吵闹，影响非常不好。扣发奖金是校务委员会研究决定的，为了这事开了三次会，我都参加了。扣发奖金的理由是：第一，你的英语课有四次无故不到岗，学生当堂就找到了校长，事后家长又向学校反映，这给学校造成了很坏的影响。第二，你擅自收取学生的补课费，但实际上并未给学生补课，违反了学校有关收费的规定。虽然后来把钱退给了学生，但是这件事严重损坏了学校的形象。你说这钱该不该扣？”看季老师没有反驳，钟副校长因有事就先走了。临下班时，钟副校长遇到校长，又问起了此事：“后来谈得怎样？”“季老师认识到了自己的错误，已经想通了。”校长说。

第二天校长未到学校，学校出纳员找到钟副校长：“昨天晚上校长给我打电话，让我今天上午把扣发季老师的钱给补发了，并让您签字，您知道这件事情吗？”钟副校长一下愣住了：“怎么回事！昨天不是说季老师想通了吗？”出纳员说：“我看，季老师不是拿着刀就是提着东西去校长家了！”钟副校长说：“不要乱讲，这个字我不能签，谁给补发谁签吧！”

思考题

1. 校长私自改变了校务委员会扣发季老师工资的决定，这种做法合适吗？为什么？
2. 如果你是该校校长，想要改变校务会的决定，你会怎么做？
3. 假如你是钟副校长，你将如何处理签字的问题？
4. 假如你是钟副校长，将如何就此事与校长进行沟通？

案例分析

我国于1993年印发的《中国教育改革和发展纲要》中指出“中等及中等以下各类学校实行校长负责制”。校长负责制就是学校工作由校长统一领导和全面负责。然而，实行校长负责制是不是就是由校长个人说了算？案例不仅涉及校长的办学自主权，而且涉及校长同校务委员会的关系等问题。

在讨论案例之前，我们首先需要了解校长具有哪些办学自主权。实行校长负责制意味着校长具有相应的办学自主权，就是职务、权力、责任三者的统一。为了提高学校管理水平，校长应该具有以下自主权：

第一，决策权。学校行政工作的重大问题，校长有最后决定权。校长在决策之前，可以召开各种会议，听取各方面的意见，但最后拍板的是校长。校长与副校长之间是领导与被领导的关系。

第二，指挥权。校长对外代表学校，对内统一领导、统一指挥学校的行政工作。

第三，人事权。校长有权就教职工的使用、考核、奖惩作出决定。对副校长的任免，对教职工的重大惩罚，要报上级批准。

第四，财政权。上级的拨款、学杂费留成、勤工俭学以及社会赞助等各种收入，校长有权按财经制度的规定自行安排使用。

案例中，我们要讨论的核心问题是校长改变校务委员会的决定这一做法是否合适。作为负责总务的副校长，在面对这种情况时该怎么办？我国实行校长负责制，虽然扩大了校长的办学自主权，但是并不意味着校长可以独断专行。校长不仅要正确处理同上级领导、学校党组织、教工代表大会的关系，还要处理好同校务委员会的关系。校务委员会是由校长主持的、人数不多的、有威信的审议机构。既有“议”，还有“审”。“审”意味着其在某些重大问题上，在某种程度上要影响校长的决策。虽然校长与校务委员会是领导与被领导的关系，但是校长必须充分尊重委员们的意见，使其能够协助校长作出重大决策。

在案例中，季老师无故缺课，擅自补课收费已经严重违反了学校的规章制度。针对此事，校务委员会一致通过了对季老师进行扣除工资和奖金的处罚决定。但是事后，校长迫于季老师的威胁，自行决定撤销处罚是不可取的。虽然校长对学校行政工作的重大问题、对教职工的重大奖惩等有最后决定权，但是校长必须充分尊重校务委员的集体意见，要发挥它的作用，使它在学校真正享有威信。校长的这种做法虽然没有违反校长职责的相关规定，但却是不妥当的。这不仅使校长的威信下降，甚至丧失，而且使作为审议机构的校务委员会丧失了威信，严重挫伤了教师的积极性和主动性，使教师丧失了对学校领导的信任，使教师感到学校领导的决定没有权威和责任感。这对今后工作的开展是非常不利的。

案例中还有一个问题需要讨论，作为负责总务的钟副校长，面对这种情况该怎么办？副校长是学校领导班子的成员，在学校领导班子中承担着承上启下的作用，是学校管理团队的重要成员，是具体工作的得力推行者，是决策偏颇时的及时匡正者，是特殊情况的及时处理者。当好副校长，有大局观是基本要求。副校长要以学校的建设发展大局，将个人融入到学校发展的大局中。那么，副校长该如何处理与校长的关系呢？作为副校长，要有这样四种意识：

第一，服从意识。即服从校长，服从大局，服从学校的事业规划。需要注意的是，副校长在对校长的决策有不同意见时，可以保留意见。服从并不是无原则的唯唯诺诺，要有争论，有补充，有校正，有发展。

第二，分工意识。副校长要善于协商，在坚持自己正确意见的基础上学会妥协，这种妥协是符合学校和教职员工根本利益的。副校长还要有补台意识。校长工作的失误会损害学校的利益和学校成员的利益。当校长出现失误时副校长要尽力协助挽救，努力补台，主动分担责任，而不是推卸责任甚至火上浇油。

第三，绿叶意识。校长是学校的核心，副校长应该紧紧围绕这个核心，维护校长的权力和核心地位，把配合、协助校长做好工作作为自己的主体意识。只有这样，才能形成团结、统一、稳定、和谐的上下级关系。

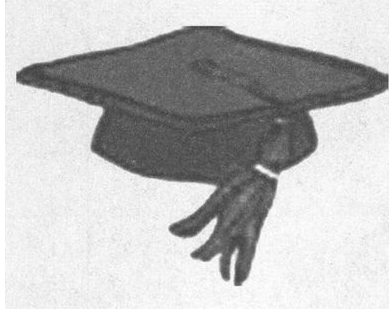
第四，承担意识。承担意识是副校长角色的职责要求。

另一方面，作为负责学校总务工作的副校长，责任重大。教职工工资、奖金、福利费等发放工作是学校总务工作中的重要方面。学校的总务工作者必须按规定统一管理学校全部现金收支，严格审查和执行奖金制度，加强财务监督，维护财经纪律。学校的总务工作在学校管理中的重要意义是不言而喻的，管理好总务工作不仅有利于为教学提供良好的物质保证，有利于促进学生的全面和谐发展，而且有利于调动教职员工的积极性。案例中，钟副校长在化解校长与季老师的矛盾时所采取的方式是可取的，钟副校长没有在补发工资的单据上签字也是有一定考虑的。从学校大局这个角度看，校长工作的失误可能会造成校长和整个领导集体威信的下降，钟副校长在这种情况下应该与校长进行沟通，努力补台，寻求事情的有效解决方法。

4

DE YU GUAN LI

德育管理



33. 如此处理考试作弊行吗

案例

某校为提升教学质量，在校风建设中狠抓考风考纪，针对考试建立了一套规章制度。其中对考试中违纪学生的处理规定如下：

1. 凡有下列情形者，扣除该科目所得分数的40%，并通报批评：携带规定以外物品进入考场；在考场内大声喧哗，影响考场秩序；不按指定座位入座；提前交卷后逗留在考场外，影响其他同学考试，经劝阻不改。
2. 凡有下列情形者，该科成绩以零分计算，并视情节轻重分别给予警告、记过处分：交头接耳，互打手势暗号；偷看他人试卷；夹带书本、纸条；互对答案，交换答案；有意将试卷让别人抄袭；评卷时被判为雷同试卷。
3. 凡在考前进入老师办公室或油印室偷窃试卷，考后进入办公室涂改试卷答案或成绩者，该科成绩以零分计算，并视情节轻重给予严重警告及以上处分。
4. 凡在考试过程中阻碍监考老师执行公务，威胁监考老师人身安全，或公然侮辱、诽谤、谩骂监考老师，视情节轻重给予严重警告及以上处分。
5. 多科或多次考试作弊屡教不改者，在上述1—4条条款基础上，加重处分，直至退学。

每次考试，监考教师严格执“法”，因考试作弊受到处分的学生每个年级多达十几个人。在实行这一规定的两年里，因二次作弊而被勒令退学者有3人。

在一次学校行政会上，教务处主任提到，近些年虽然狠抓了考风考纪建设工作，但学生考试作弊现象仍不断发生，其原因在于对考试作弊的处理没有起到应有的威慑作用。针对这种情况，教务主任提出以下建议：1. 每次考前与全体学生签订《考试诚信书》；2. 扣除作弊者所在班级的评比分数；3. 对作弊者勒令其退学或开除其学籍，以达到杜绝考试作弊现象的目的。学校行政会采纳了这个建议，并通过张贴公告、国旗下讲话、校园广播、班会等形式宣传新规定。

在实施新规定后的第一次考试中有一名作弊生，监考教师将其试卷收上去并让该生离开考场，该生破口大骂，甚至拿起凳子要砸监考教师。学校给予了该生退学处分。处分公告贴出后，该生后悔莫及，请求给予改过的机会。学生家长也来校请求宽恕，甚至到处找人说情。但终因学校明文规定无法更改，该生最终被退学。当问及该生明知作弊后果严重却为何还要作弊时，该生说：我在“告别网吧”的倡议书上也签过名，但还是照样进出网吧，也没有受到什么处分。在《考试诚信书》上签名跟“告别网吧”倡议书上签名一样，只不过是形式，何必当真？再说考试时还存有侥幸心理，觉得不会被老师发现。

从此，连续几次月考和期末考试都没有出现因作弊而被处理的事。这是“从重处分”发挥了威慑作用从而杜绝考试作弊现象了吗？回答是否定的。该校老师说：假如教师与学生发生冲突，局面难以控制，那么事态的发展极有可能对教师不利。因为《中华人民共和国教师法》是下位法，它的法律效力低于《中华人民共和国未成年人保护法》。

因此，监考教师在决定给作弊学生何种处分时就会考虑到两个问题：第一，如果自己被处理，生存将受到影响；第二，班主任老师为了班级评比分数会替作弊的学生求情，不好意思回绝。权衡之后，监考教师对抄袭纸条等作弊现象就会采取没收纸条或口头警告等措施来处理。这种处理办法并不能起到相应的作用，因此，作弊现象依然如故。（须杏华）

思考题

1. 在学校管理中，校风建设的意义表现在哪里？
2. 校风建设包括哪些内容？
3. 案例中针对考试作弊现象而制定的规定合理吗？为什么？
4. 案例中对作弊学生所作的处理合理吗？为什么？
5. 如果你是校长，要真正消除考试中的作弊现象，你认为采取什么措施比较有效？

案例分析

建设良好的校风是学校深化教育教学改革、实施素质教育、全面提高教育质量和办学效益的前提。

校风是具有鲜明个性特征的学校道德风貌，对学生的思想品德、道德情操、行为习惯和身心素质会产生直接而深远的影响。因此，建设良好校风是办好学校的重要环节。而且，校风的好坏直接影响学校的声誉和生源素质。因此，建设良好的校风不仅是社会主义精神文明建设的需要，更是学校的立校之本。

良好的校风是巨大的精神力量，对师生具有感染熏陶作用、潜移默化的同化作用、激励向上的促进作用和维护秩序的约束作用。良好的校风是调动师生积极性、主动性、创造性、自觉性的动力源泉，是激励师生热爱学校、关心集体的向心力，是加强团结、统一意志的凝聚力，是奋发向上、顽强拼搏的推动力，是鼓舞斗志、克服困难、自强不息、勇往直前的战斗力。

在学校全面贯彻教育方针方面，在贯彻落实《国务院关于基础教育改革与发展的决定》、《基础教育课程改革纲要（试行）》、《中共中央关于进一步加强和改进学校德育工作的若干意见》、《爱国主义教育实施纲要》等文件精神方面，在落实教育的“三个面向”、“两个必须”指示精神方面，在全面提高学生素质、大面积提高教育质量方面，良好的校风都发挥着隐性教育作用。在实施教育现代化工程方面，在建设一流校园环境方面，在组成一流师资队伍、提高办学效益和管理水平方面，良好的校风也起着不可估量的积极推动作用。因此，建设良好的校风是学校培养高素质人才的重要环节，是教职工持之以恒，通力协作的整体工程，是学校管理的基础工程。

基于这些，案例中的学校注重校风建设是正确的。因为好的校风可以为教学科研等提供一个有利的环境，使工作达到事半功倍的效果。但是校风建设是一个多层次、多要素的动态系统结构，它包含多个方面：一是个体作风系统，有学生的学风、教师的教风、学校领导的作风；二是组织作风系统，有班级的班风、年級的级风、教研组的组风等；三是作风品格系统，有政治思想、职业道德、求知精神、为人品质、业务气氛、校容校貌等。这些共同构成一个有机的整体，只有它们齐头并进才能取得好的效果。所以学校不仅要注重学风考风的建设，也要注重其他方面的建设。

案例中对考风建设的处理措施有待商榷。针对考试作弊的学生，学校制定了一系列严格的惩罚措施，但是这些措施只是为了起到威慑作用，所以只能治标而不能治本，作弊现象依然不断。纵然惩罚措施再严厉，还是会有不少学生抱着侥幸心理，认为监考老师不会发现自己的作弊行为，那些惩罚也不会落在自己身上。这个问题在短期内是可以克服的，比如执行管理规章时，“过程从严”比“处理从重”更重要。在考试中，监考的质量是不可预知的，它取决于监考教师的态度和责任心。“处理从重”的威慑性必须以“违者必纠”为前提，只有当作弊者无一漏网地被“纠”出来，再给以从重处理时，其威慑作用才能发挥出来。案例中，由于监考教师对“处理从重”不认同，在执行中“不纠”，利箭高悬而无靶，导致考风恶化，学风下滑。

学校在处理作弊学生时，“扣除作弊者所在班级的评比分数”这一规定也不合理。由于因个人的错误而惩罚了集体，惩罚的效力就降低了。学生所在集体要维护集体利益必然会采取向监考老师说情等手段，这就使得学校制定的规章不能很好地执行。另外，对学生个人的处理也过于严厉。学校教育就是为了学生的发展，发现错误要帮助其改正才对。如果只是粗暴地勒令学生退学，不仅不能解决问题，反而使学生产生心理阴影，使问题恶化。如果每个学校都采取类似的措施，那么学校存在的意义何在呢？

总之，这些措施归根到底都不能解决实际问题。要从根本上解决考风问题，首先要加强学生的诚信教育。作为教育工作者，要相信教育的力量，绝不能因为社会上存在违规现象就放弃对学生的教育，要引导学生作历史分析、全面比较，树立正确的是非观念，作出自己的判断与选择。北京二十二中的数学老师孙维刚说：“面对流俗，我作为一个中学老师是苍白无力的。我无法左右社会上的大气候，但我可以构建自己的小气候。”是啊，如果每个教师都构建好自己的小气候，社会上的大气候不就可以改变了吗？可是，优秀校风的形成不是一朝一夕的事情，需要有一个教育培养、继承发展和反复实践的过程。由于各校条件和特点不同，其做法也各不相同，不过，有一些共同点，大致有以下三点：

首先，提出目标，反复实践。校风目标应该是学校管理总目标的一部分，不能脱离总目标另立门户。目标的制定可依据以下两点：一是党和国家对教育工作的要求；二是从本校实际出发，能够反映本校办学特色和先进性。最重要的是，目标一定要有指引方向的作用，又是经过努力可以达到的。

其次，领导示范，骨干先行。领导者的言行和威信是推动校风建设的强大力量。领导者除了计划、决策以外，还要带领和指导群众去落实。在校风建设中，如果领导者对那些自己倡导的事情、要求师生做到的事情能言传身教，从自己做起，从小事做起，师生们会看在眼里，记在心上，从而产生仿效和激励作用。领导者主要是通过骨干来带领群众做事的，骨干的影响力可以由点扩展到面。这种由少发展到多的过程是校风建设的必由之路。

再次，创设情境，反复实践。领导者不但要创造条件，而且要讲求形式，只有这样才能形成规模、造成气氛、产生情境，从而促进每项教育活动的成功。学生具有热情奔放、容易激动的特点。如果有些活动能举行隆重的仪式，安排动人的演说，就会使学生深受鼓舞，给学生留下难忘的印象。同时，我们不应当翻来覆去地举办同一活动，而应不断变换形式，每次都赋予活动新鲜活泼的内容。另外，领导者不仅要抓好开端，还要不断检查中间环节。只有走上步，看下步，步步深入，反复训练，才能形成习惯。

最后，讲究实效，持之以恒。优良校风的培养，要经过认识的提高、情感的体验、意志的努力和行动的锻炼。培养校风的目的不单单是形成一种健康的风气，造成一种正确的舆论，更重要的是使之成为一种教育力量，促进教育目的的实现。所以必须自始至终注重实效，不能总是

热衷于搞形式而不讲效益。

34. 该不该管校门口的交通安全问题

案例

某市一所农村中学地处市郊，位于一条二级公路沿线，校门离公路很近，车辆往来频繁。该校师生共计1000余人，寄宿生600余人，每周回家一次。每到周末傍晚放学，同学们归心似箭，匆匆背上书包、行李，四处拦车。由于乡下交通不便，路况不好，通往各村庄的车子有限，一有车来，不论是龙马车、拖拉机还是货车，大家都一拥而上，攀、爬、吊、拉，谁也不让谁，谁也不肯下，导致车辆严重超载，人货混装。而老师们等学生们走了之后，也立刻匆忙骑车离去。

新来的林校长看着拥挤超载的车辆在尘土飞扬中颠簸而去，心里十分担忧，马上召集该校二层领导班子商讨解决办法。会议上众说纷纭。有的说，没什么好大惊小怪的，多年以来都这样，不会出什么事的。有的认为，即使出了事故也属于校外事故，与学校无关，学校不必承担责任，因而不必费太大力气，只要做好宣传工作，加强防范即可。有的说，就算要管也难。这里地处郊区，交通落后，乡村路况极差，车辆又无法把控，家长态度漠然，孩子们安全防范意识薄弱，这些都是不容易改变的。还有的说，我们学校前几年购进电脑等教学设备时还欠下一些账，现在当务之急是解决学校经济运转问题，以维护良好的教学秩序。这个事就先放放吧。

教职工始终达不成统一意见，林校长陷入了两难的处境之中。（刘彩）

思考题

1. 学校的安管理工作包含哪些内容？
2. 寄宿制学校的安管理工作应加入哪些内容？
3. 如果你是林校长，你觉得这件事情该不该管？
4. 如果你是校长，你同意哪种意见？你怎样说服大家去接受它？

案例分析

学校安全工作是学校工作的重要内容，全面做好学校安全工作对于维护正常的教育教学秩序、维护教育系统大局的稳定具有重大意义。采取必要措施加强对学生的安全教育是学校安全工作的重点，必须牢固树立“安全第一，预防为主”的思想，防微杜渐，未雨绸缪。学生交通安全防范是学校安全工作的一个主要内容，不能单凭学生的交通问题位于校园以外就认为它不属于学校的管理范围。身为校长，应该向大家讲述安全工作的重要性，要在全校范围内树立安全防范意识，并且采取具体措施去落实。

案例中，学校的性质（寄宿制学校）及所处的地理位置（二级公路沿线）造成了文章开头那一幕的出现，这存在极大的安全隐患。安全问题不仅关系到个人、家庭的幸福，也影响到学校的教育教学。教育以人为本，尤其要以学生为本，要服务学生以促进其发展。案例中有老师说，出了事也不是他们的责任，这是一种推卸责任的态度。学校应重视对学生的交通安全教育，严格要求学生认真遵守交通规则，提高对安全事故的防范意识，要加大宣传力度，从思想上、行动上全力避免交通事故的发生。以此推进学校卫生、消防等各方面安全工作。

同时，要正视学校安全存在的问题。从会议上可以看出，该校存在下列问题：

1. 受该校的传统影响，老师们在安全教育的思想认识上麻痹大意，责任心不强，等学生们走了之后就立刻匆忙骑车离去。
2. 管理疏忽，防范意识薄弱，多年以来学生交通安全问题一直无人问津。
3. 制度措施不健全。缺少一套可实施的规章制度。
4. 经济上困难重重。该校之前购进电脑时欠下账款，也给安全工作带来极大的消极影响。

所以，该校领导要保持头脑清醒，切实增强紧迫感、责任感和使命感，要明确目标，理清思路，将学校安全工作的各项措施真正落到实处，确保学校师生人身安全和公共财产不受损失。可以通过以下措施来防范安全问题：

1. 成立安全防范领导班子。成立安全工作领导小组，制定学校各类人员安全责任制和各方面的安全措施。
2. 召开会议，全面摸底。

（1）召开领导班子会议。首先，让全体领导班子成员形成共识。要认识到学校安全工作的重要性，安全问题应摆在第一位；要提高防范意识，郑重说明一旦出现问题不仅仅是个别人受伤的问题；要想到车辆超载可能引发的全军覆没。如果此类事情发生将严重影响学生的生命安全，并给其家庭带来悲惨结局和不可估量的经济损失，以至影响社会和谐，后果不堪设想。其次，了解学校情况。了解该校所处的地理环境和学生在各村的分布情况；了解多年来该校采取了哪些措施来保障学生交通安全，老师、家长的反应如何，学生迫在眉睫的困难在哪里。

（2）召开全体教职工会议。教务处联系各班班主任逐一造表摸清学生在各村庄的分布情况、以什么方式往返学校等，最后汇总上报学校。学校根据实际情况联合学生家长等共同解决存在的问题，诸如在周初、周末学生上学、放学的高峰期间加班、加车、加入，以缓解交通拥挤压力。

3. 广开渠道，社会支援。与交管部门等联系，加大宣传力度，发放安全宣传单，邀请专家开安全知识讲座；利用课堂、广播、宣传栏等多种形式经常开展消防、交通、食品等方面的安全知识宣传；对师生进行法制教育、纪律教育和安全防范教育，经过层层宣传来普及安全知识，强化师生的安全意识和自我保护能力。与交管部门等协调，争取在上下学高峰期调配更多的车辆给予支援。

4. 建立健全的制度。学校要制定相对健全的安全制度并实行规范管理，以便为建设“平安校园”、促进教育事业的健康和持续快速发展创造更加安全和谐的环境。

5. 由制度制定走向制度落实。其一，建立分工负责制，将安全管理责任落实到个人；其二，要将安全教育融入课堂，融入校园生活，并且落实到学生的日常行为中去。校园安全教育不是孤立的。它依托于学校的规范制度，它存在于课堂之中。学校应该将各个方面协调起来共同落实安全教育。

6. 倡导开放的管理。一方面，要预防学生出现意外伤害，此乃避免风险；另一方面，要让学生充分运用学校安全设施锻炼身体，强健体魄，同时在实验课上用知识武装头脑，增强行动力，此乃积极应对风险。只有这样才能实现真正意义上的“安全”——学生身与心的和谐发展、体与智的和谐发展。

7. 开展生活化的教育。其一，可让学生通过自编自导、制作电脑动画、讲小故事或表演话剧的方式演绎校园中发生的真实的意外伤害事故。通过生动活泼的案例让学生学会规避校园中、生活中的不安全因素。其二，发挥“榜样”的力量，倡导一种新的风气，将学生的注意力有效地、持续地转移到学习上来。其三，引导学生自觉增强安全意识，构建安全行为规范。

35. 如何关爱离异家庭的学生

案例

在“以人为本，构建和谐校园”的教育方针指导下，M校决心使每个学生都能在生动活泼、积极主动的校园环境中得到发展。实现这种发展需要宽松、和谐、支持性的环境。由于种种原因，M校父母离异的孩子特别多。据不完全统计，此类学生占全校学生总数的267%，他们尤其需要教师的关爱。

新学期开始，刘老师被委任担当初一某班的班主任。上任不久，刘老师就发现班里有一个新生A和别的孩子不一样。她沉默寡言，性格孤僻，课间总是躲在角落里，上课也不愿发言，平时基本不和同学交流，行为较为散漫。为什么阳光般的年龄会如此默然呢？带着这个问题，刘老师决定去家访，希望能够得到答案。

通过走访，刘老师了解到，A在三岁时，父母离异，她跟着父亲过。父亲没有固定工作，经常在家里酗酒、打麻将，很多家务活都得她干，而且父亲一不顺心就打她。在学校里，她总觉得老师和同学都歧视她，对她很冷淡，因而产生了非常严重的自卑心理。因此她不愿和人交往，天长日久就成为后进生。

刘老师决定以行动去温暖她，唤起她的自信，消除她的自卑心理。刘老师知道，她一个人的努力是远远不够的，还需要她的家庭以及全体同学的协助、配合。为此，刘老师制定了以下方案并予以实施：

1. 从自我做起。

首先，刘老师经常找机会在排队回班的时候和A拉着手一起走，谈她家里的事、同学的事，谈她喜欢读的书等，并告诉她衣着要整齐，自己的事情自己要做好。刘老师还经常为A补课，课堂上简单的问题先让她回答，答对了，及时表扬。为了调动她的学习积极性，刘老师在班里组织了朗读比赛，并帮她选了一篇课文，然后指导她朗读。比赛时A发挥得非常好，获得了一等奖，她笑得很开心。当时，刘老师对她说，你和其他同学一样聪明，你落后的原因是缺少赶上其他同学的勇气。她点了点头。慢慢地，A变了，她开始自觉学习，各项活动也都积极参加。刘老师看她身体素质比较好，推荐她参加了学校的田径队。运动会上，她为班级争得了荣誉，脸上洋溢着成功的喜悦。- 2. 发挥集体的力量。

刘老师常对学生说，我们这个班就是一个特殊的家，在这个家里，先进的要帮助后进的，不管谁有了困难，我们都要去帮助。与其他同学相比，A缺少母爱，所以要让她体会到老师的关爱、同学的友爱。刘老师经常耐心地教育其他学生要关心A，还为她开展了献爱心活动。同学们经常把自己的零花钱积攒起来，为A购买学习用具。学习好的学生经常和她一起复习功课，慢慢地，她的学习成绩也变好了。A要过生日了，刘老师为她买来了生日蛋糕，同学们为她准备了小礼物。被同学们围在中间的A，露出了笑容。她笑得那么幸福。- 3. 协调好离异父母和孩子的关系。

家庭解体使孩子的心理受到沉重打击。教师要让离异的父母知道，在他们追求幸福的同时，应该情系儿女，让孩子健康成长。刘老师请来A的爸爸妈妈参加“我爱爸爸妈妈”主题班会，并对他们说，你们夫妻关系解除了，但仍要担负起教育孩子的责任。从那以后，每次A的母亲来接她时都询问她的学习情况，并教育她养成良好的学习、生活习惯。更令人高兴的是，A的父母在对她的教育上达成了一致认识。

通过这一系列措施，A渐渐地变了，性格开朗了，学习成绩也上来了，特别是和同学们的关系得到了明显改善。（汪晋丰）

思考题

1. “以学生为本”在具体实践中要如何落实？
2. “爱生学校”的意义何在？
3. 案例中刘老师的做法对我们有何启示？
4. 校长应如何激励老师们去关爱学生？
5. 还有什么有效途径可以帮助学校开展德育工作？

案例分析

我们一向都提倡教育要以人为本，有些教育学家更进一步提出教育要以学生为本，但是由于主客观原因，很多学校并没有真正遵循这一理念。有些校长或是迫于上下压力，或是急于追求个人业绩，往往不能很好地照顾到学生的利益，没有真正做到关爱每一个学生。这有违学校的办学宗旨。其实，校长追求个人业绩和实现教育宗旨是不矛盾的。如果教职工都能像案例中的刘老师一样切实关注每个学生的成长，真正做到“以学生为本”，学校的办学质量会显著提高，校长自然也功不可没。

联合国提出构建“爱生学校”的倡议，呼吁师生关系应该是这样的：师生之间平等对话；教师要及时发现学生身上存在的问题；教师对待学生应该充满爱心，而且要热心；教师应该公平地对待学生，无论外貌、民族、性别、性格；更重要的是，教师应该真诚地关爱每一个学生。案例中的刘老师很好地实践了这些理念，让学生真正从学校、从学习中获得了关爱，得到了成长。对于这种老师，校长一定要给予肯定和奖励。奖励优秀教师有利于调动其他教职工的积极性，激励他们向模范学习，使学校形成浓郁的“爱生”氛围。

那么，该怎样对教师进行激励呢？校长要及时利用先进典型，教育教师提高思想认识，矫正行为，做好本职工作。教师学习的榜样大致有三种类型：1. 社会上树立的英雄模范和先进人物。这类榜样距离教师比较远，对教师影响往往不太大。2. 顶头上司的榜样。这种直观的典型对教师影响较大，比如，校长就可以成为学校教师的榜样。校长要求教师做的，自己必须做到，且一定要比教师做得更好。校长只有在教师心目中树立起良好的形象，才能成为教师言行的表率。3. 身边的优秀教师。这种榜样可信度高，可学性强。培养和树立这样的先进人物，可以形成以点带面的局面，有利于工作的开展。案例中的刘老师就属于第三种类型的榜样。如果校长抓住时机合理地进行激励，会对学校日后的工作开展产生积极影响。

不过，实行榜样激励的时候也要注意以下三个问题：1. 宣传榜样时要实事求是，入情入理，生动具体，不要随意拔高；2. 要用榜样去教育和带动群众，把榜样的先进思想和经验及时转化为思想成果和教育工作效益，形成一马当先，万马奔腾的局面；3. 激励方法要得当，一是要讲求时机，二是要适度激励。在激励时，只有注意到这几个方面才能使榜样发挥其积极作用，否则就有可能适得其反。假如校长错过了激励的时机，没有适时给优秀教师以表扬和奖励，不仅对该教师不公，也达不到激励其他教师的效果。一般来说，应该在每个学期末或学年末进行评定和表彰工作。

就刘老师的事迹来说，校长可以挖掘以下教育点：教师要从思想上帮助学生克服心理障碍，尽力发掘学生的“闪光点”，给学生创造“成功”的机会。在学生进步时，要教育他们做人应当有志气，鼓励他们靠自己的努力去增强自信心。人们常把家庭教育比喻成树根，树根茁壮才能枝叶繁茂，开花结果。教师要积极做好离异家长的工作，帮助他们正确处理特殊的人际关系，调动他们的积极性，通力合作，这样才能使孩子健康成长。让爱唤起每个学生，尤其是那些父母离异的学生，让他们永远向着阳光奔跑，是教师责无旁贷的责任。

作为教师，要珍爱每一个幼小的生命，懂得“爱”对于生命的独特价值，要善于用“爱”去开发儿童的潜能，善于将“爱”洒进每个孩子的心田。那么，这个“爱”是什么？我认为，这个“爱”是一种理解，一种信任，一种宽容，一种尊重，一种鞭策，一种激情。这个“爱”更是一种心灵的碰撞及交流，是一种能触及灵魂的、动人心魄的教育过程。如果教育未能触动人的灵魂，无法引起人的共鸣，不能震撼人的情感，那就不是成功的教育。成功的经验更坚定了我们的信念。我们将继续探索下去，使每一位教师都能更加珍惜和孩子们在一起的每一分钟，珍惜和孩子们的每一次互动，珍惜和孩子们的每一次交流。为了让孩子们健康地成长，将爱洒满每个孩子的心田。

作为学校的领导者，要及时向全校教职工宣传榜样的作用，这样能够帮助全体教职工共同进步，能够使学校工作上一个新台阶。除此之外，还可以利用很多途径开展德育工作。比如，可以组织师生观看一些教育影片等，通过艺术来感染师生情操，树立学校道德风尚。

36. 学校应不应该实行封闭式管理

案例

P校是一所处于市区的职业中专学校。经过全校教职员工的共同努力，学校的教学秩序井然，学生的行为习惯良好，学校被评为省重点职业中专学校。近几年，随着社会开放程度的不断提高，学生从外界接受的新鲜事物越来越多。由于职业学校学生的课业负担较轻，课余时间充足，同时P校周边环境不理想，各种“室”、“厅”、“店”、“吧”等包围着学校，再加上对面是学生管理较薄弱的技校，所以，午休时间和下午放学后在学校周围各种“室”、“厅”、“店”、“吧”等场所经常可以看到P校的学生。部分学生甚至与技校的学生结成小团伙，做出打架、敲诈等违纪、违法行为，给附近的社区造成了不良影响。对此，学校也采取了许多措施。

比如，午间施行“封闭式管理”，要求学生一律在学校用餐，不允许在午休时间外出；改善午餐质量，开放学校的各种活动场所；召开各年级大会对学生进行教育；给学生家长发信……经过一年的管理实践，效果比较明显。中午在P校周围的“室”、“厅”、“店”、“吧”等很少再看到P校的学生；校门口也干净多了，很少再看到游荡的不良社会青年，社区对学校的评价也高了。可是，下午放学后，学校周围还是经常有不良社会青年出现，也不时地有学生到“室”、“厅”、“店”、“吧”等处活动。P校学生参与打架、敲诈等违纪、违法行为偶尔还有发生。

学校管理应该封闭还是开放？针对这个问题，学校领导层展开讨论。教务主任说“封闭式管理”不行。职业学校的学生有其独特性，三年后他们要直接走上社会，若现在我们把学生关在学校，他们今后就很难适应社会。现在应该让他们多接触社会，尽管在这个过程中有一些不好的现象发生，但这是正常的。政教主任说：学生的管理不应该靠“堵”，而应该靠“疏”。讨论多次，依然没有结果。（饶爱萍）

思考题

1. 分析学校实行“封闭式管理”的利弊。
2. 怎样认识“封闭式管理”的影响？
3. 职业学校的管理应该封闭还是开放？对职业学校的管理你有什么高招？

案例分析

该职业中学为整顿教学秩序、规范学生行为实行午间“封闭式管理”，但是下午放学后仍有学生到学校附近的娱乐休闲场所活动，打架、敲诈等违纪、违法行为仍然没有得到控制。学校为何实行封闭式管理？封闭式管理的利弊有哪些呢？

学校封闭式管理具有鲜明的时代特征。办学体制的多元化是教育改革不断深入的标志性特征之一。随着各类民办学校、私立学校和实验学校的蓬勃发展，学校间的竞争也日趋激烈。在这样的情况下，各校纷纷推出一些新举措以赢得生源。封闭式管理就是这些新举措之一。这种较为严格的封闭式管理方式与目前都市家长的工作节奏相适应，所以受到相当多家长的欢迎。

社会系统论认为，组织处于一个开放的系统中，外部环境会对组织产生影响。企业的外部环境包括微观环境和宏观环境，宏观环境包括政治、经济、文化等因素。案例中的职业中专处在一个开放的环境中，各种因素都影响着学生的发展，这些因素中有积极因素，也有消极因素。微观环境包括学校所在的社区、学生的家庭等因素，这些因素直接影响着学生的成长。根据社会系统理论可知，割裂组织与周围环境的联系是不可能，也是不可取的。我们以案例为例，谈谈封闭式管理的负面影响。

简单地说，封闭式管理即“关起门来办学”，以及在学校内部实行严格的制度管理。学生被限制在学校的深院高墙内，除周末或学校圈定的少数几个“放风”时段外，不能踏出校园半步，社会各类人员也无法轻易进入学校。学生在校必须严守一大堆学习与生活制度，而这些制度往往与严厉的惩治直接挂钩。实施封闭式管理意味着学校被人为地阻隔于社会之外。封闭式管理给学生发展带来了以下负面影响：

1. 封闭式管理割断了教育与社会、家庭的必要联系，不能造就具有健全人格的青少年。教育是社会生活的一部分，并不能由学校单独完成。封闭式管理将学校与社会、家庭完全隔绝开来，剥夺了人的发展所必需的、完整的社会关系和丰富的生活经验。据调查，在这样的学校学习的孩子容易产生厌学情绪，他们的习作素材匮乏，学习效率低下。
2. 封闭式管理强调严格的纪律和规范，把学校等同于“军营”。在实施“封闭式管理”的学校里，一切都在监控之中，青少年被安置在固定的轨道中，时间被排好，空间被划定，青少年只能被动地遵从学校的安排。
3. 封闭式管理着力营造过度纯净的学校环境，剥夺了青少年对社会复杂性的认识，降低了学生对社会消极因素的“免疫力”。学校实施封闭式管理的一个初衷，是在学校与社会之间构筑一堵高墙，将社会问题、社会矛盾和社会不良影响阻隔在学校之外，试图给学生构建一座“温室”，提供一方“净土”。事实证明，在社会高度发达、人的交往极度丰富、信息传媒无孔不入的今天，这种以实施封闭式管理来营造“温室”和“净土”的企图是不可能实现的。封闭式管理只是一个给人心理安慰的“塑料大棚”而已，它并不能阻挡社会不良因素对学校的影响。这一做法暴露了学校管理者对学校教育，特别是对德育工作认识上的偏差。P校实施封闭式管理是为了消除社会不良现象或消极因素对学生的负面影响，是出于无奈而采取的消极逃避的管理办法。

从学生成长的角度来看，其成长环境离不开家庭、学校和社会。生活即教育，社会即学校，学生的教育并非由学校单独承担，还需要家庭和社会共同来承担。对学生来说，学校和社会、家庭一样，只是其生活的场所之一，而这一场所只有与其他场所保持密切联系，实现互补，才能保证学生生活的完整和人格的健全。

从学校管理的角度来看，管理的本质是服务，学校管理的目的在于为学生提供优良的教育、教学服务，为学生的成长发展服务。封闭式管理中的管理体现的是管制，对学生的自由发展十分不利。但是，面对学校教育外部环境的恶化，为了阻断社会不良因素对学生的影响，封闭式管理又可视为一种积极应对社会变化的教育措施，从某种意义上来说，这有利于学生的成长。可现状是：学生在学校有校纪校规的约束，但是在校外学生就没有规范限制了。学校的教育不是万能的，需要家庭、社会的配合。

社会对学校职能的认识不清，对学校职能的定位不明，认为学生的教育任务是由学校来承担的，导致学校在教育中的所作所为非常谨慎。学校应为学生提供“免疫”功能，而不是“隔离”的功能。在法律上应该明确界定学校的责任，恰如其分地定位学校的职能，不要让学校的责任无限化、无边际化。只有这样，学校的管理才能从封闭走向开放，才能真正让学生体验到真实的生活。

学校应着手构建“封闭式管理，开放式教育”的教育管理模式，应该是“封而不闭”的。一方面，它能有效地过滤掉那些影响学生成长的不利因素，为学生提供健康的、具有引导价值的教育因素；同时，它又能提供给学生参与社会、了解社会的多元化的实践机会。它应该既能跟上社会前进的脚步，又能发挥自己的主要功能，是“封闭式管理”和“开放式教育”的有机结合。

37. 剪发风波

案例

春季新学期开学，初三年级某班班主任在学生注册时强调了学校文明礼仪的有关事项，其中一条是男生在校期间不能留长发，不能染发。从个性化管理角度来讲，穿衣戴帽，各有所好，留什么样的发型本来是一件很小的事。但学校又必须把这样的小事当作不小的事来抓，否则，学生不像学生，会让人感到学校管理的混乱，在社会上会产生不良影响。但左右中学生留什么发型的不是教委，不是学校，而往往是歌星、影星、球星。学生喜欢以他们的形象来定位自己，如果不制定相关规定，学生就会留各式各样的头发。

两天过去了，班里的男生李某还是留着长长的头发。一天中午放学后，班主任把他叫到办公室，问他：“男生不能留长发的要求你知道吗？这也是全校统一的要求，你知道吗？”“知道。”学生低声回答。“知道？知道为什么还不动？”班主任的声调里带着几分火气。“我家里不让理，我也没办法。”学生理直气壮地说。师生对话的火药味越来越浓，最后，老师拉开抽屉顺手拿出一把剪子，说道：“那我替你理吧。”话到手到，李某中间的一绺头发已被剪下来了。李某一边护着，一边说：“得，得，我自己去理，行了吧。”说完跑出了办公室。

李某回到家时，其父正与人打牌。看见儿子捂着头走进来，以为他又在外面惹是生非，便大声喝问。听完事情原委后，牌桌上的人七嘴八舌地议论开来，说学校的老师怎么能这样，实在过分，要去告老师，要与老师评理。在他人的挑唆下，李某的父亲怒冲冲地跑到学校兴师问罪。见到班主任后，开始还较理智，后来便破口大骂，在场的老师都目瞪口呆。此时已围了不少人，为了化解矛盾，年级组长便把他们带到校长室。

校长热情地接待了他们。校长认为，化解矛盾最好的办法是让他们懂法、用法，使他们各知其错。于是，校长先对家长说：“您看见孩子的头发被剪了心里不痛快，可以理解，有意见可以反映，但跑到学校来吵闹、辱骂教师是不允许的，这是违法行为。”校长说着打开《教师法》，翻至第35条：侮辱、殴打教师的，根据不同情况，分别给予行政处分或者处罚；造成损害的，责令赔偿损失；情节严重，构成犯罪的，依法追究刑事责任。校长说完征询家长意见：“您看咱这问题在学校解决好，还是换个地方解决好？”家长赶紧表示自己错了，愿意赔礼道歉，说着站起来给班主任深深鞠了一躬。接着校长转过身来对老师说：“您对学生严格要求，对工作认真负责是好的，但采取的方法不当，对学生的人格不够尊重。”校长打开《未成年人保护法》，找到第3章第15条：学校、幼儿园的教职员应当尊重未成年人的人格尊严，不得对未成年学生和儿童实施体罚、变相体罚或者其他侮辱人格尊严的行为。就这一点来说，班主任应该向学生道歉。此时班主任已为自己的一时鲁莽感到内疚，借着校长的话，诚恳地向学生和家长表示了歉意。（潘根益）

思考题

- 1. 评价案例中校长解决问题的方式。
- 2. 学校管理需要作哪些相应的改进？
- 3. 班主任应该怎样处理学生留长发的问题，避免冲突的发生？

案例分析

在教师 and 家长的冲突面前，校长利用法律知识巧妙化解了冲突。但同时我们也看到了深层次的矛盾。案例中教师对学生不尊重是矛盾的根源，这个根源还会引起更多的矛盾，校长的方法治标不治本。教师严格要求学生本身没有错，但强行剪学生的头发，无疑严重侵犯了学生。

班主任对班级的管理建立在对学生人性假设的基础之上，案例中班主任将学生看作没有自主性、无法作出正确选择的个体，因此需要外力来规范学生的行为。把学生看作工具人，教师就会使用大棒政策，坚信棍棒底下出高徒。虽然教师出于好心，但效果却不尽如人意。学生是一个独立的生命个体，希望得到他人的尊重和肯定。处于青春期的学生，更加需要肯定和关爱。因为他们正处于童年到少年的转变期，一方面依赖教师和家长，另一方面出现独立倾向，教师 and 家长的肯定和帮助他们有积极的意义。教师对学生的教育应该建立在理解的基础上，如果教师能站在学生的角度看待问题，能真心去倾听学生的想法，并讲求学生管理的艺术，那么就会取得意想不到的效果。

从案例中教师对待学生的方式中，我们可窥见学校文化一斑——该校理解学生、尊重学生的校园文化还有待建设。校长在学校文化建设中居于统筹规划的地位，校长的积极倡导对学校的工作具有导向作用。这是一项改革。首先，校长要在改革的推行中积极动员教师，阐述理解、关爱学生的缘由和愿景；其次，要实现向新的状态的转变；最后作总结，巩固改革的成果，建立相应的规章制度。学校规章制度是学校管理的重要依据之一。

另一方面，这也暴露了家庭教育与学校教育之间的矛盾。学生是在学校和家庭的共同培养下成长的。学校和家庭的方向一致，整体的效果就大于两者之和；两者冲突，学校和家庭的教育就相互抵消。所以要增强家校合作，否则教育的效果便会大打折扣。从案例中我们看出，学校和家庭对学生的行为要求不一致，导致了混乱局面的产生。学校和家庭沟通出现障碍，家长不理解学校规定的缘由，不知道学校的规定对孩子的意义，这正是家长和学校沟通的重点。在案例中，如果学校事先向家长讲明规定学生不能留长发的原因，那么，家长便会帮助学校给学生做工作，也就不会产生教师与学生的矛盾、教师与家长的矛盾。学校管理应该从根本上消除冲突，建立关爱学生的文化，增强学校和家庭的相互理解，建立和谐的校园。只有这样才能使教师全身心地投入到教学和教育中，才能为学生建立良好的学习环境。

案例也揭示了法律的重要作用。学校管理者 and 教师应知法、懂法，应具备法律意识，并能通过法律解决冲突，以保证学校的正常秩序，维护学校和教师的权益。

38. 新校长该怎么办

案例

某学校为一所中等职业学校，在校生两千多人，曾经有过辉煌的历史。在20世纪80年代后期至90年代中期一度被评为“北京市骨干学校”和“国家级重点学校”。当然，这两块牌子现在仍然挂在学校大门最显眼的地方。90年代中后期，随着我国教育的微妙变化，学校也产生了巨大的变化。

首先是大学扩招引发了普高热的持续升温，使得这所学校的生源质量出现了严重的滑坡。原来学校录取学生的最低分数线在540分左右（中考），现在录取分数一降再降，从两三百分降到一二百分。前几年还一度出现过登记入学的学生，中考六门课的成绩加起来不过百的学生比比皆是。入学门槛降低了，新生的素质也越来越低，其中，多数学生有很多不良习惯：打架斗殴、起哄骂人、口吐脏字、抽烟喝酒、破坏公物，甚至抢劫盗窃。总之，这是一批不合格的初中毕业生。

其次，学校原隶属于市经委下属的某工业局，属于企业办学。随着北京市产业结构的调整，学校划归市教委系统管理。现在该校是市教委直属学校。

带领全校师生勇创国家级重点学校的老校长退休了，由工业局委派的过渡校长在该校工作不满两年后也退休了。新校长上任后碰到了一系列问题：其一，学校的一个计算机房连续三次被盗，盗窃时间间隔均在一到两个月，所丢的都是计算机的内存条和硬盘。第一次失窃后，学校将所有的计算机房都安装了防盗门。第二次防盗门被撬开了，计算机房再次被窃。第三次失窃后，学校在所有机房都安装了远距离防盗报警器。三次失窃事件公安机关均介入其中，但至今未破案。当然有过第四次盗窃，但由于防盗报警器的及时报警而未失窃。以前，计算机房上课时丢失内存条的现象也曾发生过，但仅限于一两台机器，在老师的严密追查下盗窃者将内存条从邮局寄回。像这种大规模、连续的盗窃还是罕见的。

其二，学校的公物经常遭到破坏。楼道里的开关经常被砸坏，有时刚刚修好，第二天又被砸坏。教学楼二层有间办公室，某个星期一发现有一块玻璃被砸碎了，修理好后过了两天这块玻璃又被砸碎，再次被修理好后又过了一个星期，这个办公室的13块玻璃竟全被砸光。另外，诸如将干粉灭火器在教室里狂喷，将不锈钢的果皮箱个踢扁，将墙上贴的宣传标语撕毁等现象更是家常便饭。

其三，学校的学习风气极差。在课堂上大声说话、打闹、随意溜出教室、逃课缺席的学生比比皆是。上课睡觉的学生是好的，至少他不捣乱。老师留的作业若有10%的学生去做，这个班就非常不错了，不过，其中不乏用复写纸处理的作业。上课时搂抱接吻的学生时有发生，下课后去厕所抽烟已不是秘密。至于上课时用手机互相联系更是家常便饭。

其四，学校规定学生要穿校服，但是每个班不穿校服的学生总要占到三分之一。有的学生虽然身穿校服，但是校服上画满了各种图案，或是绣上、贴上各种图形。若要问起学生为什么要绣、要贴图案，回答总是“校服上破了个洞补上的”。另外，学校规定学生不能佩戴首饰，但是女生几乎100%佩戴项链或者戒指，而男生佩戴耳钉或者耳环者也不在少数。

以上所描绘的这所学校，有些耸人听闻，但是它确实是一所学校的真实状况。据了解，在中等职业学校里，像上述这样的学校不在少数，只不过程度不同罢了。面对这样的学校，新上任的校长该如何扭转乾坤？（姚毅军）

思考题

1. 如果你是校长，如何看待学生偷窃、破坏公物的现象？这些行为与他们所处的年龄阶段、家庭背景、学业成就有何关系？
2. 针对生源的变化，学校的工作应作哪些调整？工作重心是否应有所变化？
3. 道德管理方面，校长应采取何种管理方式？针对学生的特点，应采取何种有效的措施？
4. 学生学习风气差、道德问题严重，严重影响了学校的正常运作，作为新任校长，你如何扭转局面？学校的工作重点在哪儿？

案例分析

职业中学既要让学生学到一定的文化基础知识，又要培养学生一定的专业特长。职业教育既是对学生所掌握的文化基础知识和专业知识进行整合提高的过程，也是学生将所学知识运用于技术实践的过程，更是对他们的思想品德、社会交流、独立生存和自我发展等进行教育的过程。职业中学承担着教授学生专业技能的职责，同时还要教导学生成为对他人、对社会有利的人。

近年来，中等职业学校面临着外部环境的变化：高考扩招，高中分流了较好的生源，使中等职业学校的生源质量直线下降。学校面对的是一个新的群体：学业成绩较差、常违反纪律甚至会犯罪的问题学生。职业中学的学生管理有其自身特点，是众多管理工作的重中之重。学生管理的目的在于使学生养成良好的学习习惯、生活习惯和行为习惯，使其具有基本的自理能力、自治能力和独立生活能力，使学生愉快地学习，健康地成长，并自觉抵制各种不良倾向。

首先，我们来分析这一群体的特点。从年龄角度来看，大多数学生处于16—18岁的阶段。“我是谁”成为一个重要的问题。这个年龄阶段的学生正在逐步形成自己的价值观，由对父母的依赖转向对同伴群体的依赖。个体生理的变化再加上职业选择的压力，使得他们对早期阶段所建立的心理社会同一性产生怀疑，并试图对其进行重新界定。这一阶段他们表现出反叛行为，想要摆脱父母、学校的束缚，甚至故意做出违反规则的行为以证明自己与众不同。与此同时，他们更加依赖同伴群体，同伴间表现出较强的相似性。这也解释了案例中学生破坏公物，甚至偷窃机房内存条行为产生的原因。这些行为都具有恶作剧性质。从家庭环境来看，这些学生的父母对他们的教育较为放任，他们得到的重视和关心较少。从学业成绩来看，该校学生学习成绩较差，在学校受到的关注较少。

我们从案例中可以看出，学生的异常行为具有团体性，他们内部形成了非正式团体。非正式团体中一般会有该团体成员普遍认同的领导，该领导对团体的行为有较大的影响力。解决问题的关键在于找到非正式团体中的领导，然后重点突破，以达到影响整体的效果。该校学生一般从小就养成了不良习惯，学校应采取循序渐进的措施，持续、有目的、有组织、有计划地影响他们、教育他们。学校应该研究学生的心理，以抓住他们行为背后隐藏的深层次的原因，有针对性地采取措施。学校要动员全校教职工关心、爱护孩子，为他们提供帮助，同时也要严格要求学生，看到学生的不良行为要加以制止，并根据他们的特点进行说服教育。

除了情感教育，学校应该制定一套严格的规章制度，从外部约束学生的行为。让违反纪律的学生承担自己造成的严重后果，以对学生行为进行负强化。这一时期是学生价值观形成的关键时期，积极的引导对学生的终身发展会产生深远影响。外部的制度约束只是表面的，对学生深层次的关心才是根本的。

综上所述，职业中学的学生管理可以从以下几方面着手：

1. 制定学生管理工作的各项规章制度，以学生日常行为规范的养成为工作重点。规章制度具有强制性和约束性，是学生必须遵守的共同行为准则，是保证正常教学和生活秩序、提高教育教学质量的有效手段和重要措施。在对新生进行入学教育时，可以班级为单位带领学生全面学习学校的各项规章制度。学校应将量化考核的检查评比细则告诉学生，尽力做到学生工作的各个环节都有明确的是非标准和考评细则。学校上下要齐心协力，严格贯彻学生管理的基本要求，坚持不懈地抓学生行为习惯的养成工作。
2. 加强学生管理工作队伍建设。学校学生管理工作人人有责，全员参与。学校可成立以校长为组长的德育管理工作领导小组，定期研讨学校的学生管理工作。选聘德才兼备的教师担任班主任。班主任要对学生进行全面了解，正面教育，积极引导，同时要热爱学生，尊重学生，并要以身作则。
3. 加强纪律教育。通过组织以下活动来加强学生的纪律观念：通过新生军训和入学教育，磨砺学生的意志，培养学生的组织纪律观念；约请公检法部门作法制报告，增强学生的法纪观念；邀请联合办学的企业领导作厂规厂纪、生产安全和用人要求方面的报告，增强学生的职业意识和紧迫感；提倡学生自觉自律，在管理上注重引导学生自治和自我评估。
4. 加强生活管理与行为自控的教育引导。对学生的生活管理就是有效地培养学生的生活自理能力，帮助学生形成科学的时间观念，养成良好的生活自理习惯，使学生学会生活。
5. 加强心理辅导，预防偏激行为的发生。采取建立心理咨询室、开通心理咨询热线、实行导师制、规范谈心行为等多种方式，及时化解学生的思想问题，妥善解决学生的矛盾，防患于未然。
6. 与家长保持密切联系，了解学生真实的校外生活情况。学生的学校生活和家庭生活共同塑造学生的行为，学校应加强与家庭的沟通以形成合力，提高教育实效。

总之，职业中学在对学生进行管理时要将制度管理与情感管理相结合，学校要与家庭合作以帮助学生树立正确的价值观，建立法制观念，树立社会责任感，这是改善职业中学学生管理的根本所在。

39. 处理早恋问题的艺术

案例

一天午休时间，乔老师照常在办公室批改作业。忽然有一个学生匆匆来找我乔老师，他把乔老师带到办公楼的侧面，那儿围着一大群人，班里的学生小卢也在其中。乔老师找了几位同学了解了情况：小卢为了保护班上的女同学小颖而单枪匹马地找另一个班的某同学“谈判”。结果双方互不相让，僵持起来。

根据最近的观察，乔老师认为事情并没有那么简单。乔老师对小卢和小颖已经关注了一段时间，发现他们俩的关系有些微妙。一天放学后，乔老师在回家的路上无意间看到小卢和小颖肩并肩地走在一起。已经放学一个多小时了，他们还没有回家，乔老师心中打了一个大大的问号。在没弄清状况前，乔老师只是走上前去说：“你们俩怎么现在还没回家？”小卢说：“我想买一本参考书，不知哪本好，想让小颖帮我去看一下。”站在一旁的小颖一句话都没说。乔老师从他俩局促不安的神情中感觉出一丝异常。

出于对学生的尊重，乔老师采用了适当的方法与小卢进行沟通。乔老师心平气和地把小卢叫到了一间空会议室，与小卢朋友式地交谈着。小卢最终将自己的想法毫无保留地告诉了乔老师。乔老师静静地聆听着，并不时用真诚的目光鼓励这个早熟的“男子汉”讲述他的内心世界。

乔老师没有责怪小卢，而是将心比心，并告诉小卢自己在他们这个年龄时也有这样的感受。乔老师首先肯定了小卢是个讲正义、讲义气的孩子，同时也指出帮助同学应讲求方式方法，不能用强硬的方式。接着乔老师与小卢交流了这个年龄段男女间的“喜欢”是怎样的，这种“喜欢”是钦佩，是仰慕，是对别人的认可，这是友谊的开始。如果能够互相激励，你追我赶，才能成为真正的友谊。小卢在听完乔老师的一番话后，明白了很多东西，正确地认识了自己和小颖的关系，最终没有陷入早恋的泥潭。（王颖）

思考题

1. 如何看待学生的早恋问题？
2. 如何处理学生早恋问题？什么方式最为有效？谈谈你的理由。

案例分析

中学生早恋现象屡见不鲜。据国内一家权威网站调查结果显示，13—17周岁的在校学生中，大约有32%的学生承认有密切的异性朋友，其中有7%—8%的学生坦然承认自己正在谈恋爱。这成为学校不得不面对的一个问题。

中学生这种因异性相互吸引而产生的朦胧感情，是人的情感的自然流露。但因为缺乏对各种社会因素的考虑，这种感情具有不同程度的不自觉性和盲目性。所以学校和家庭应予以正确的引导，使他们能够正确看待自己的感情。

首先，学校管理者和教师应正确看待学生早恋问题。刚刚步入青春期的中学生，性心理、性意识悄然萌发，这使得他们十分渴望和异性接触，而且容易对异性产生亲近和爱慕之情。这是处在这一时期的少男少女的一种健康心理。教师应适当引导他们正确看待突然产生的朦胧感情，让他们认识到：如果能适当地与异性交往，不仅有利于智力的取长补短，还会加强自己的心理健康。保持男女同学间的纯真友谊，可以使自己心情舒畅地度过中学这段美好时光。

教师在处理早恋问题时表现出对学生的尊重，有时会收到意想不到的效果。教师对学生的态度建立在对学生人性假设的基础上。如果将学生假设为没有自主能力、不能作出正确决策的个体，教师就会处处干涉学生，指责他们的行为，这样很容易造成教师和学生间的对立；若将学生假设为具有自主性、能够作出正确决策的个体，教师就能够平等地对待学生、理解学生、相信学生，教师与学生的关系便会比较和谐。案例中，乔老师及时注意到学生的行为，在没有弄清实际情况之前没有粗暴地加以干涉，而是在反复的观察后，与小卢进行长谈，并对他的感情进行正确的引导，使得小卢能正确看待自己的感情。乔老师在解决学生早恋问题上采取了比较艺术的处理方式，取得了很好的效果。

在处理学生早恋问题时，应注意以下几个问题：

1. 教育有早恋倾向的孩子，宜疏不宜堵。如果一味地斥责他们，容易让孩子产生紧张情绪，引起其逆反心理。了解学生，相信学生，尊重学生，这是管理者和教师应坚持的原则。现在的学生比较早熟，思想较为独立，遇事希望自己解决，他们希望老师以一种平等的姿态来对待自己。因此，指导学生对已出现的情感问题进行观念和行为上的调整变得尤为重要。教师在处理某些敏感问题时表现出对学生的尊重往往会取得意想不到的效果。案例中，乔老师如果不分青红皂白训斥小卢一顿，就将学生置于对立面。学生则认为自己没有受到尊重，无法与班主任进行沟通，当然也听不进班主任的肺腑之言，甚至加速陷入早恋的泥潭。乔老师运用疏导的方式，先肯定后教育，先让孩子充分地表达自己，然后将心比心，使得小卢心服口服。
2. 与学生进行个别谈话要有技巧。对有早恋倾向的学生，教师应本着尊重和理解、引导和感化的原则，在宽松和谐的氛围下，选择学生能够接受的方式，目的明确、态度诚恳地与他们谈心。在谈话中要捕捉学生的心态，找准问题的关键，多举例，耐心细致地说理。管理者和教师要耐心倾听学生的心声，这一方面是对学生的尊重，另一方面也能对症下药，解决问题。从心理学的角度来说，明白一个人的感受要比明白真相更重要。在与学生的沟通中话多并不见得有效，有时一个动作、一个眼神都能进行交流，而最重要的一点是使对方感受到关爱。
3. 让学生适当了解陷入早恋的泥潭可能导致的不良后果。早恋发生于青春期，这个时期是心理躁动时期，学生被一种朦胧的性爱意识主导。他们缺乏必要的性知识和理智，自我约束力较弱，有可能在一时冲动之下发生并非心里所愿的性关系，更难以承担这种关系造成的怀孕、堕胎等严重后果。学校领导者和教师应引导学生走出“青涩苹果”的误区，使学生将注意力转移到学习中来。

班主任是班里学生的组织者、教育者、指导者。班主任的教育对象是有思想、有情感、有个性的活生生的人，是正在成长的一代新人。这就要求班主任在工作过程中要深信：每个行为后面皆有正向的目的，人在有选择余地时皆会为自己作最佳选择。唯有如此，在进行班级管理时，教师的态度、语调、措辞才能够一致，才能取得学生的信任并得到正面响应，才能有效促进师生间的沟通。

40. 农村学校德育工作的探索

案例

某校地处农村，随着近年来国家经济结构的调整，许多农民进城务工或外出经商，带回了多元的异地文化和开放的思想，给学生的教育和发展带来了积极作用。但正因为这样，全校有近30%学生的父母不在身边。受多方面因素的影响，该校学生在品德方面存在很多问题，表现为：过于重视经济利益，金钱至上的思想严重；以自我为中心，团队意识淡薄，爱心不足；心理脆弱，抗挫能力差；文明程度低，缺乏诚信；卫生习惯差；奢侈浪费现象严重；厌学情绪重，辍学现象不断发生。

针对学生在发展中存在的诸多问题，该校树立了“一切为了学生，为了学生一切，为了一切学生”的思想，积极探索有效的教育方式以提高学生的思想道德水平。学校领导和老师针对学生中存在的问题，努力探索新时期学校德育的有效途径，采取了以下措施：

1. 建立学校德育管理系统。学校建立了校、处、班三级管理网络，明确德育管理的职责。由校长、政教处主任、团委书记和班主任组成德育领导小组，并与教导处、总务处建立横向联系。
2. 明确责任，调动每位德育工作者的积极性。学校制定了班主任工作职责和考核细则，并提出要在学科教学中以知识为载体渗透德育。德育以各学科教学为载体，实现知识与道德、教学与教育、教书与育人效果的统一。
3. 更新观念，针对现实问题开展相关德育工作。针对新形势下青少年成长的特点，学校加强以下六个方面的教育：爱国主义教育，良好的学习习惯、生活习惯和行为习惯教育，艰苦奋斗教育，适应社会生活能力的教育，心理健康教育和国防教育。学校安排的德育内容紧贴学生生活实际：首先，学校制定了学生在校生活的行为准则；其次，随着交往范围的扩展，学生遇到了一系列道德困惑，学校便针对这些困惑开展相关教育。学校德育工作的落实主要表现在以下两个方面：一是加强管理，在管理中突出“严”、“新”、“恒”；二是严格训练。学校一直坚持举行庄严的升国旗仪式，对学生进行爱国主义教育；每年开展行为习惯的训练，以帮助学生养成良好的行为习惯；建立心理咨询室，帮助个别学生走出心理困境。
4. 加强校园环境建设，充分发挥环境的育人作用。为了创设一个“时时受教育，处处被感染”的德育环境，学校建立起健全的德育阵地——宣传栏、黑板报、广播站、阅览室、团队活动室等。
5. 树立整体观念，加强综合研究，强调整体效益。学校树立了德育的整体观念，同时加强综合研究。学校领导强调在学校教育教学整体改革中加强德育研究过程和德育成果转化。学生的个性与品质是互相联系、互相制约的，学校实施德育的多种途径也各自发挥独有的教育功能，互相配合，互为补充，形成有机整体。学校立足大教育的观点，努力做到学校教育、家庭教育、社会教育三结合。（黄仕兴）

思考题

1. 请对该校的德育工作实践作一个整体评价。
2. 学校德育教育如何与家庭教育、社会教育相结合？
3. 学校的德育工作成果如何在校外得到转化？
4. 结合案例，运用学校管理学的相关理论列举并分析学校德育工作中必须重视的问题。

案例分析

学校德育工作管理是学校学生管理的重要组成部分，如何对学生开展德育工作应当成为中小学校长和教师重视的问题。案例中，学校针对周围环境的变化以及学生思想观念等方面出现的新特点，积极探索学校德育管理工作的有效途径，采取多项措施解决学生在思想政治教育方面存在的问题，适应了新时期对农村学校德育工作提出的新要求。

在讨论案例之前，先要明确中小学德育工作管理的基本原则是什么。学校领导和教师对学生进行道德教育，首先，应该结合教学进行。因为教学是学校的中心工作，结合教学进行德育是学生易于接受的一种教育形式，具有潜移默化的作用。其次，德育应该根据青少年的特点进行。正确认识青少年的特点，是有效进行德育工作的前提。在对学生进行德育时，不仅要运用生理学、心理学的理论分析学生的年龄特征，还要分析时代特征和周围环境对学生的影响，应该看到时代和环境对青少年身心发展有很大的影响。再次，遵循德育规律进行管理。学生品德是由知、情、意、行四个要素构成的，德育的过程就是培养学生知、情、意、行的过程。学校领导者要自觉运用这条规律才能把德育工作做得更有成效。最后，各种教育力量互相配合，协调进行德育。学生的思想品德是在各方面的教育影响下形成的，不仅包括校内影响，还包括家庭和社会等校外影响的因素。学校、家庭和社会对学生的德育，应密切配合，协调进行，否则就会相互矛盾，彼此抵消。

该案例我们要讨论的核心问题是，学校如何根据实际情况制订并实施相应的德育工作计划，如何进行德育工作管理并取得学校、家庭和社会道德教育的协调。学校的德育工作是一门科学，更是一门艺术。学校在制定德育工作规划、采取学生德育管理措施时，首先必须健全组织队伍。德育工作要靠人来做，学校应有一支健全的德育工作队伍以形成德育工作的合力，这支队伍应该包括学校党团组织、行政组织、班主任队伍以及教师队伍。其次，必须理顺几个关系，处理好德育与教学的关系，紧密结合教学工作开展思想政治教育；处理好学校与家庭的关系，学校要主动与家庭、社会配合，争取家长的支持；处理好老师与学生的关系，加强尊师爱生的教育，全面关心学生的健康成长；处理好个性与共性的关系，学校既要根据国家的教育方针和培养目標提出共性的规范要求，又要注重因材施教，使德育目标内化为每个学生的个性因素。再次，要加强制度建设。加强学生德育管理，还需有制度的保证，这些制度主要是结合国家颁布的学生守则、本校学生实际而制定的一些规章制度，主要有德育工作办公会制度、班主任例会制度和检查考评奖惩制度等。

案例中的学校针对新时期农村学校德育工作呈现的新特点，采取了一系列措施改善和加强学校德育工作：组建德育工作队伍，建立德育管理系统，加强德育管理工作队伍的建设；处理好德育工作的几个关系，包括班主任，教师和学生之间的关系，学生与家庭的关系，学生与社会的关系等；把学生放在德育工作的中心地位，一切围绕学生，创设良好的德育环境。可以说，该校德育工作所采取的措施基本符合德育工作管理的原则。

学校德育工作管理虽然复杂，但又有规可循，有矩可守。具体来讲，它是一个计划、实施、检查、总结四个环节循环往复螺旋上升的过程。制订德育管理计划只是学校德育管理过程的起始环节。学校管理者应根据培养目标，结合学校的实际情况以及学生的思想状况、行为表现等制订一个切实可行的德育工作计划。实施计划是德育管理过程中最关键的一环，要充分运用各种教育力量和教育手段，发挥各自的优势，形成合力，提高德育效能。督促检查是德育管理中的又一重要环节，对于学校管理者和被管理者都有一定的监督、考核和强化等积极作用。分析总结是这个过程的终结环节，是构成学校德育工作闭合回路的一个承上启下的、必不可少的环节。

在案例中，学校虽然根据社会环境，同时也结合学校实际，制定并实施了德育管理的措施，但在督促检查和分析总结阶段并没有相应的举措。要使学校德育管理真正落到实处，有效发挥德育作用，就必须依据德育管理工作的环节和过程开展工作。

学校德育管理的重要原则之一，就是学校德育必须取得家庭的配合和社会的支持。因此，学校德育工作者应该认真研究学校教育、家庭教育和社会教育的辩证关系，特别是认真研究如何把这三个方面的教育力量协调起来。在案例中，该校提出树立整体观念，加强综合研究，做到学校、家庭和社会教育的三结合，这是符合学校德育管理工作规律的重要措施。学校可以通过访问、召开家长会、建立家长委员会、建立家长接待制度、向家长开放课堂教学、开办家长学校等方式使三者协调一致。学校也要与校外教育机关配合以加强校园环境的管理，优化育人环境等。总之，学校教育是三种教育力量的主导力量，学校应该主动取得家庭教育和社会教育的配合，发挥学校教育的主导作用。

41. 学生在校的安全由谁负责

案例

2006年的一天中午，毕业班的春阳在操场上和同学打闹，在别人的追逐之下疯狂地向教室里跑，碰巧同正往教室外走的冬雪撞了个正着。冬雪当时就仰面倒在了地上。老师和同学把冬雪送往村卫生所，医生诊断其为腹部肌肉挫伤，当即打了吊瓶。冬雪三天未能上学，医药费花了290元。双方家长找到学校，要求学校赔偿一部分医药费。

按常理讲，学生在学校发生的事情，学校或班主任应该承担一部分责任。但是，这起事件与往常的事件不同，主要因为：

一、班主任和学校多次强调，不准在课间打闹，谁闹出问题，后果自负。

二、学校要求学生投保，如不投保，与学校签订后果自负责任状。

三、午休时间是学校给师生安排的自由活动时间，归自己所支配。六年级是高年级，同学们应该有自制能力，在这段时间里发生的事情应该与班主任和学校没有什么太大的关系。

根据以上几点理由，班主任同两位家长多次交谈，并表明，如果学生在校期间发生什么事情都要学校承担，那学校就要破产了。学校据理力争，学校领导又找村治保主任调解。最后，290元的医药费由冬雪和春阳两家按四六分成自行承担，学校未拿一分钱。

思考题

1. 对案例中的事件，学校有没有责任？
2. 学校免除责任的理由是否充分？
3. 学校如何避免此类纠纷的发生？学校管理需要做哪些改进工作？
4. 学校如何加强学生的人身安全工作？

案例分析

近年来，学生在校期间发生人身损害的赔偿案件数量不断上升，人身伤害的原因越来越多，要求校方赔偿的诉讼也成倍上升，请求赔偿额也越来越大，这引起了社会的广泛关注。学生在校的安全到底由谁来负责？学校应对学生的哪些伤害承担责任？学生的监护人又该负什么样的责任？对于这些问题，无论是理论上还是司法实践上都存在很大的分歧。该案例就是一起学生在校人身损害的案件，我们可以从学校与未成年学生之间的法律关系出发，阐明学校应承担的责任。

校园伤害事故的发生比较频繁，其原因呈多样化趋势，而我国法律在此方面的规定比较滞后，导致实践中审批此类案件的标准各异，审判结果也大相径庭，社会效果也不一样。学生在校期间发生的人身损害事故应根据伤害发生的不同情况，依法确定责任承担者。只有这样才能保护学生和学校的合法权益，维护正常的教学秩序。

处理在校学生伤害事故的相关法律依据有《中华人民共和国教育法》、《中华人民共和国未成年人保护法》和其他相关法律、行政法规及有关规定。针对学生伤害事故，国家特别制定了《学生伤害事故处理办法》，对在学校实施的教育教学活动或者学校组织的校外活动中，在学校负有管理责任的校舍、场地、其他教育教学设施、生活设施内发生的，对在校学生造成人身伤害的事故的处理作出了相关规定。《学生伤害事故处理办法》规定：“学生伤害事故的责任，应当根据相关当事人的行为与损害后果之间的因果关系依法确定。因学校、学生或者其他相关当事人的过错造成的学生伤害事故，相关当事人应当根据其行为过错程度的比例及其与损害后果之间的因果关系承担相应的责任。当事人的行为是损害后果发生的主要原因，应当承担主要责任；当事人的行为是损害后果发生的非主要原因，承担相应的责任。”该法第十条还规定：“学生违反法律法规的规定，违反社会公共行为准则、学校的规章制度或者纪律，实施按其年龄和认知能力应当知道具有危险或者可能危及他人的行为的，造成学生伤害事故，应当承担相应的责任。”

案例中冬雪受到人身伤害的主要原因是，春阳违反学校的规章制度和纪律在校园打闹。根据《学生伤害事故处理办法》，春阳是学生伤害事故的责任人，应依法承担相应的责任，学校不应承担事故责任和法律责任。

依据相关法律法规，该校不承担事故责任和法律责任，那是不是就意味着该校没有相应责任呢？《学生伤害事故处理办法》规定：“学校应当对在校学生进行必要的安全教育和自护自救教育；应当按照规定，建立健全安全制度，采取相应的管理措施，预防和消除教育教学环境中存在的安全隐患；当发生伤害事故时，应当及时采取措施救助受伤学生。”“学校对学生进行安全教育、管理和保护，应当针对学生年龄、认知能力和法律行为能力的不同，采用相应的内容和预防措施。”倘若学校的安全保卫、消防设施设备管理等安全管理制度有明显疏漏，或者管理混乱，存在重大安全隐患，又未及时采取措施预防；未对学生进行相应的安全教育，并未在可预见的范围内采取必要的安全措施；学生在校期间突发疾病或者受到伤害，学校发现，但未根据实际情况及时采取相应措施，导致不良后果加重；学校教师或者其他工作人员在负有组织、管理未成年学生的职责期间，发现学生行为具有危险性，但未进行必要的管理、告诫或者制止；学校若有上述行为过错，也要依法承担相应的责任。

关于学生事故损害的赔偿，《学生伤害事故处理办法》规定：“对发生学生伤害事故负有责任的组织或者个人，应当按照法律法规的有关规定，承担相应的损害赔偿责任。”“未成年学生对学生伤害事故负有责任的，由其监护人依法承担相应的赔偿责任。”在学生对学生伤害事故的赔偿方面学校应做出哪些行为？《学生伤害事故处理办法》也作了相关规定：“学校无责任的，如果有条件，可以根据实际情况，本着自愿和可能的原则，对受伤学生给予适当的帮助。”“学校有条件的，应当依据保险法的有关规定，参加学校责任保险。教育行政部门可以根据实际情况，鼓励中小学参加学校责任保险，提倡学生自愿参加意外伤害保险。在尊重学生意愿的前提下，学校可以为学生参加意外伤害保险创造便利条件，但不得从中收取任何费用。”

可以看到，在案例中，按照相关法律法规的规定，学校不应承担相应的法律责任和事故赔偿责任，但是学校在未成年学生的保护中承担着教育、管理和保护的责任。广大学校特别是农村学校应特别注意学校的安全管理建设和安全防范工作。学校的学校安全工作应从以下几个方面着手：

第一，加强制度建设。建立安全责任制，明确班主任、任课教师在学生安全管理和教育方面的职责；建立并完善学校安全管理工作的规章制度，使学校的学校安全工作有法可依，有章可循；实行安全工作报告制度，做好校园安全保卫工作。

第二，开展安全教育。学校的安全教育工作要经常化、制度化、社会化，通过安全知识、安全技能教育的方式不断提高师生的安全意识和自救、自护能力。强化师生的安全意识，把安全知识的学习渗透到教育、日常活动、社会实践、节假日活动中。通过各种手段和方式，组织各种活动对学生进行安全教育，提高教师和学生应对突发事件的能力，通过各种教育提高学生的安全意识、防范能力和自我保护意识。

第三，加强安全管理。做好安全隐患的排查、整改工作，抓好安全管理，确保师生生命财产安全，包括寄宿生的安全管理、学校运动安全管理、学校食品卫生安全管理、消防安全管理等方面。

学校的安全工作是一项长期、复杂的系统工程，学校领导应坚持以人为本，不断改革创新，建立适合校情的安全管理长效机制，抓好学生思想道德建设，加强师资队伍建设和积极创建平安、和谐的校园。

42. 偷糖风波

案例

初三学生小A、小B和小C去王老师办公室交作业本。王老师不在，小A便拉开了王老师办公桌未上锁的抽屉，拿出一些别人送给王老师的喜糖吃。这时王老师回到办公室，正好撞见此情景。王老师这两天正为糖的减少而纳闷，经严厉质问，小A承认前两天独自偷吃了喜糖。王老师突然又问：“我抽屉里的200元钱哪去了？”三个学生一惊，但都不承认偷拿了现金。于是，王老师提出处理意见：“抽屉上留有你们的指纹，偷糖已有证据，你们也无法证明自己没有偷钱。既然你们三个都不承认，那我这200元钱你们三人均摊，每人拿66元钱给我，还有两元我就不要了。”

三个学生分别回家要钱，并向家长诉说了事情的原委。小A、小B、小C的家长当即与王老师取得联系。王老师告诉家长：“孩子没有偷钱，我抽屉里也没有现金，他们只是偷了糖。我这样做只是想吓唬一下孩子，想要通过这种方式告诉他们，要改掉私自自动别人东西的毛病。”小B、小C的家长听了王老师的解释没有说什么，事情作罢。但小A家有另一番情景：小A的母亲将66元钱交给了孩子，而后将这件事通过电话告诉了在外工作的父亲。

小A的父亲风风火火地来到学校找王老师。在听到王老师的解释后不但没消气，反而指责王老师诬陷了他的孩子，并说造成了精神伤害，要讨个说法。后来在其他人的劝说下他才罢休，但小A的家长与王老师之间产生了芥蒂。（李春梅）

思考题

1. 王老师看到A同学偷吃糖后，应作怎样的反应？
2. 王老师借题发挥，说自己丢了200元现金，这种做法能否教育学生？
3. 王老师让学生承担自己并没有做的事情，这对学生有什么负面影响？
4. 请给王老师提出更好的处理偷糖事件的方式。

案例分析

小A在交作业时偷吃王老师的糖，被王老师发现。王老师为了教育学生不能随便拿他人东西，说自己丢了200元钱，让小A、小B、小C分摊，由此引发了王老师和家长的冲突。

首先，我们站在学生的角度来看这次事件。小A一时贪吃，偷了王老师的糖，这种行为是不对的。现在偷一根针，将来会偷更多、更大的东西，王老师有必要让学生意识到这种行为是错误的。王老师是怎么处理的呢？他先将学生训斥一顿，并揪出了上次的偷糖事件。我们先分析这一行为：王老师没有照顾学生的自尊，使学生很难堪。偷糖行为是错误的，但并不代表可以因此而不顾及学生的自尊。其实，王老师可以选择更好的方法让学生心服口服。假设，王老师看到了但装作没看见，并且还主动拿糖给三位学生吃，同时告诉他们，如果看到老师这儿有什么好吃的，可以跟老师要，老师愿意和他们分享。这样，学生就会光明正大地提出自己的愿望，而不是偷偷摸摸地吃。如果教师采用这种较隐蔽的手段、方法，给学生留足了面子，那么学生就会自觉调整行为。如果教师能更多地从学生的心理出发，对他们的行为加以引导，学生的德育工作就能取得更好的效果。

其次，我们来看王老师提出的赔款事件。王老师为了“狠狠地”教育学生，制造了一出“200元丢失”事件，并让学生分摊赔偿，这种过火的“吓唬教育”实则是一种精神体罚。强加给学生这种莫须有的罪名，会对学生产生消极影响。被冤枉是一种消极的心理体验，特别是对天真的学生，这会给他们带来心理阴影，使得他们对别人不再信任。教师的这种行为本来就是不道德的，学生又极易模仿教师的行为，这也会对学生的行为产生消极影响。对学生所犯的错误，要坚持正面的教育。道德教育的崇高使命在于通过塑造伦理精神培养完整人格，改善人的道德生活，实现道德对人生的肯定、调节、引导和提升，而不是教导人们无条件地遵从某种固定的外在准则。支撑道德教育事业的应当是这样一种信念：道德是为了人而产生，而不是人为了道德而产生。从这种信念中我们可以看出，人是第一位的，道德是为了建立完整人格。自信、自尊是人的珍贵品质，在道德教育中应当强化这种行为而不是损害它。

案例中，王老师的教育方法顾此失彼，为了道德而道德，忽视了学生的自尊，以这种不道德的方式无法达到道德教育的目的。王老师的这一做法也未考虑到家长的反应。家长很难理解王老师的这种教育方式，这对孩子、对家长都造成了很大的精神打击。王老师应向家长和学生道歉，并以此为鉴。

通过偷糖风波，我们来看看学校应该如何对学生进行德育教育。正确认识青少年学生的特点是有效地进行德育工作的前提，我们不仅要运用生理学、心理学的理论分析学生的年龄特征，还要分析时代特征以及环境对学生的影响。一般来说，青少年好动好奇，思想单纯，自尊心强，可塑性大，保守思想少，接受新事物快；另一方面，他们思想不成熟，分析判断能力较差。这些特点，有积极的，也有消极的。从积极方面来讲，青少年是容易接受教育的；从消极方面来说，青少年容易受到腐蚀，因此更要加强对青少年的思想政治教育。

学校的德育工作既是一门科学，也是一门艺术。教师是德育工作的直接践行者，教师德育工作开展的好坏直接关系到学校教育的质量 and 效果。这一问题已被广大教师和学校管理者所认同。对学生而言，教师是实施德育、进行管理的主动者和施动者，每个教师的一言一行对学生思想品德的形成和发展都有着重要的影响。因此，学校领导必须加强教师的思想建设，要使教师树立全面关心学生成长的理念，要遵循德育规律对学生进行道德教育。

学生的思想品德由知、情、意、行四个要素构成，德育就是要“动之以情、晓之以理、持之以恒、导之以行”。学校领导和教师遵循德育规律进行德育，具体应从以下几个方面落实：

第一，要培养学生的道德认识和道德观念。主要是指培养他们对人、对生活、对社会的认识，对人与人、人与社会之间的关系的认识。让他们知道什么是对的，什么是错的，什么是真善美，什么是假恶丑，什么是应该做的，什么是不该做的。只有认识逐步加深，才能形成道德观念，才能转化为道德信念。

第二，要培养学生的道德情感。主要是培养学生对事物的态度。当学生对某个道德问题产生强烈情感时，就会在学生身上形成一种力量，推动学生去追求或舍弃。因此，在提高学生的认识时，要引起他们情感上的共鸣。

第三，要培养他们的道德行为习惯。必须教育学生用思想品德方面的知识来指导自己的行动，约束自己的言行。要对学生行为提出严格要求，在实践活动中培养学生良好的思想品德。

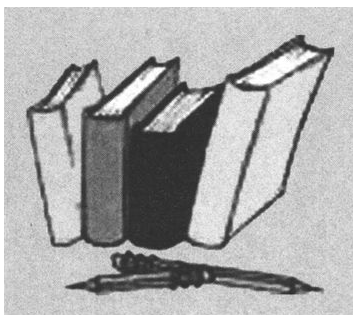
第四，培养学生的道德意志。要提高学生的认识，鼓励学生树立坚强的信心和决心，培养学生的责任感。

教师在对学生进行思想品德教育的过程中，要把知、情、意、行四个方面结合起来，讲究正确的教育方法，建立良好和谐的师生关系。学校领导应注重教师队伍建设，培养并挑选责任心强、素质较高的教师。从某种意义上说，抓好教师队伍建设，学校的德育工作就有了组织保证。

5

JIAO XUE GUAN LI

教学管理



43. 办学条件不足，如何提高教学质量

案例

某中学针对学校存在的问题召开了一次行政扩大会议，与会者在会上就如何提高教育质量展开了热烈讨论。有的同志认为，学校教育质量之所以难以提高，主要是因为生源太差，招收的学生都是其他学校挑剩下来的，这样的学生缺乏学习积极性。有的同志认为，学校创收无门，教师福利待遇太差，教师没有工作积极性，这是学校教育质量难以提高的主要原因。

曹副校长发表了自己的看法。他说：“学校教育质量要提高，离不开师生的积极性。学校生源差、创收少是事实。可是有的学校办学条件与我们差不多，甚至不如我们，但为什么他们的教育质量却比我们高呢？大家可能都还记得，上学期××中学的校长在介绍他们学校的办学经验时，讲了如何向管理要质量，向管理要人才。”听到曹副校长讲起这件事，张教导主任插话说：“他们的一条重要经验就是重视学校管理科学理论的学习，以理论指导实践，科学育人。”支部书记老赵紧接着说：“他们的经验说明，办好一所学校，生源、经费、师资等固然重要，但端正办学思想，提高学校管理水平更重要。”

这时曹副校长接着原来的话题说：“生源我们无法改变，创收又无门，因此，我们要向科学管理要质量。只有提高科学管理水平，才能调动广大师生的积极性，才能提高学校教育质量。我建议大家认真学一点教育科学理论和好的办学经验，齐心协力共同办好学校。”

主持会议的陶校长见大家都点头赞成，便说：“看来大家都同意曹副校长的意见，那么我们就趁热打铁，研究一下该怎样学习吧。主意是曹副校长提出的，曹副校长先谈个设想，然后大家再议论。”曹副校长接着陶校长的话说：“我有个初步设想，大家看看是不是可行。我认为学习可以分两个层次进行：一个层次是学校中层以上干部，学习的内容是哲学、教育学、心理学和学校管理学，最好还能学一些控制论、系统论、信息论的有关知识。通过学习，认识学校管理活动的规律，掌握学校管理工作的原则和调动教职工积极性的有效方法。另一个层次是全校教师，以班主任为重点，最好以优秀教师、班主任管理班级和学生的先进经验为教材。通过学习，认识班级管理活动的特点，掌握学生管理工作的原则和方法。学习形式以自学为主，定期组织讨论交流。要提倡理论联系实际的学风，讲求实效。只要我们的思想水平和管理水平提高了，教育质量就一定会不断提高。”接着，大家就曹副校长提出的方案展开了讨论。（吴国林）

思考题

1. 影响学校教育质量的因素主要有哪些？
2. 学校管理对提高教育质量的意义何在？
3. 针对案例中这所学校的特点，应该采取何种措施来弥补办学中的不足之处？
4. 你怎么看待曹副校长的建议？
5. 如果你是该校校长，你认为如何实施该建议才能收到良好效果？

案例分析

任何一个特定的组织都离不开管理，管理可以协调有限的人、财、物等资源，使其合理配置来实现组织目标。但是，学校管理不同于企业和政府的管理。学校管理活动不但要符合科学管理理论，还要符合教育科学理论。学校管理是管理的一种特殊形式，是在一个学校的具体范围内，合理有效地利用现有的人、财、物等要素，协调好各方面力量，处理好各种关系，高质高效地实现学校教育目标的活动过程。学校管理除了具有一般管理的共性之外，还有其特殊性。

1. 教育性。学校管理要实现教育目的，因此，其教育性是不言而喻的。我国对教育的投入不断增加，这说明我国对教育重要性的认识正不断提高。但我们也应看到，十六大关于教育的提案明显多于往届，但主要是批评性的，不像以前那样为教育辩护。这是为什么呢？因为有些学校的教育缺乏教育性，或者说教育色彩被淡化。学校管理者的教育行政活动不符合教育规律，教育管理人员、教育者没有接受相关的教育（注意：上大学与受相关教育是有着重要区别的）。教育管理者要接受相关教育，一线的教育者也要接受相关教育。

2. 学术性。教育行政管理是一种学术性活动。教育行政如何体现教育的价值追求、如何反映政府的意愿和要求是值得研究的。教育管理学术性的另一表现就是，教育改革是探索性、创新性工程，需要科学理论的指导。比如，新一轮基础教育课程改革，既有国家行政的推动，又有大批专家学者的积极参与，学术性特征很明显。我国教育行政面临的首要问题是学术化问题，应该吸收更多的教育学专家从事教育行政工作，以学术官僚替代行政官僚。

3. 综合性。学校的主要任务是培养人才，也就是说，学校要生产的产品是“人”，是德、智、体全面发展的人。这种“产品”加工生产的过程、产品的特性和质量标准带有多种性质。这就决定了各部分管理职能的实现以及成效的检验不能采取单一的技术性手段。例如，衡量教育质量的标准，就不能简单地用“升学率”或“犯罪率”等数字进行说明。有的工作需要靠感性体验和经历来判断，需要进行综合分析。

4. 滞效性。十年树木，百年树人，教育为本。教育的长效性决定了教育行政的滞效性。这在教育投入上表现得非常突出。比如，国家对基础教育的投入，几十年以后才会有成效。因此，教育投入必须坚持不懈，才能收到效果。教育行政显然应该充分考虑教育的这种特性，作好长期的规划和投入准备，不要期望早上播种、黄昏收割。教育行政的滞效性在一定程度上会影响政府投入的热情和信心，它们更乐意把力量用在见效快的项目上，以取得更大的政绩。我们还注意到，教育行政的滞效性近来受到怀疑，因为实践中正例与反例并存。例如，中国在20世纪80年代末公费选派80多名最出色的物理学青年才俊去国外学习，可回来报效祖国的却几乎没有，这与当时李政道等人的预期相去甚远。

中小学属基础教育阶段，基础教育是塑造国民素质的奠基工程，所以提高中小学的管理水平意义重大。我国现代中小学管理的实践充分说明，先进的学校管理理念和高素质的学校管理者对确保和提高中小学教育质量至关重要。同样一所学校，由不同的管理者管理，其结果是不一样的。管理者必须认识到学校管理的特点，在学习先进管理理论的基础上结合学校实际进行创新性管理。只有这样才能以最小的投入获得最大的效益，

案例中的学校在办学过程中确实存在很多不利条件，比如生源不如其他学校，资金来源不足，教师、学生积极性都受到影响等。但是学校管理者应该寻找学校的特色之处，发现和创造优势来弥补这些不足。曹副校长所提的建议是很合理的，如果能落实好必然会使学校受益匪浅。这些建议在具体操作前需要制定一些详细的规划。比如，新的课程标准出现了选择性要求，那么教学评价自然应该是多样化、非标准化的，这必然对传统的管理提出挑战。在这种情况下，应当允许教师有自己的理解，允许教师按课堂教学实际调整自己的教学策略。所以，学校管理的重心应逐步转移到帮助教师建立和完善自我约束、自主创新机制上来，应高度重视教师创造的空间，特别要注意教学指导工作的改进，不能再照搬固定的模式或教学思路，不能用僵化的东西来约束教师和学生。

另外，针对生源不是十分理想的现实情况，要加强后进生管理工作。多数后进生从小就有许多不良的行为习惯，这会对其认识观、人生观和价值观的形成产生不良影响，同时也会导致其学业退步。因此，要使后进生有所进步，不应从其学习方法和学习态度入手，也不应从其思想状况入手，而应该从根源抓起，即从其行为习惯这些小事抓起。

要求学生做好一些小事比较容易，因为所要克服的困难比较小，成功的代价并不大。一开始他们也许不情愿，但是，反复地做，慢慢地就会成为习惯。比如，可以要求学生每天按照指定位置把自己的课桌椅摆放整齐，把自己周围的卫生做好，把上课所要使用的课本和文具准备好并整齐地摆在指定位置上等等。要求学生每天都要做好这些小事可以使學生逐渐养成做事认真细致和爱卫生、求整齐的良好行为习惯。慢慢地学生就会从中悟出一些道理：做人做事应该认真、负责、有规矩，做一个文明人必须要有丰富的文化知识和良好的素养。这样，他们就会逐渐改掉不好的行为习惯，并开始喜欢学习。

44. 调班风波

案例

新学期刚开始，某学校就接到上级通知，今年重点中学将提前单独招生。只剩下三个多月就要考试了，怎么办？张校长立刻召开校务委员会，征求大家的意见。会上虽然有不同意见，但考虑到升学成绩将影响学校的声誉和今后的生源，必须采取措施以保证尖子生能考上重点中学。因此张校长作出决定：将现有六个班级分为四个平行普通班和两个重点班，并调整教师配置，加强重点班教学。消息传出后，顿时在校园里引起了议论，不断有老师、家长找学校领导反映意见。有人认为这样做会打乱正常的教学秩序，挫伤大部分师生的积极性，反而不利于教学质量的大幅度提高。有人认为，这样做虽然有一些不妥之处，但是作为一种应急措施，可以保证尖子生能顺利升入重点中学，维护学校的声誉。张校长没想到这一决策会引起这么大的波澜。为慎重起见，在征求各方意见之后，决定由全体教师民主投票表决。结果20%赞成，50%反对，余下的弃权。面对这一结果，张校长立即决定：维持原状。但是他要求教师必须照顾尖子生，要求组织一批优秀教师为尖子生另编一套练习，让有能力的学生选做，他还为尖子生和差生分别指定了辅导教师。风波虽然平息了，但一些流言风语却不时飘入校长耳中。有人说：两天之内，出尔反尔，连续改变决定会降低校长威信。张校长听后，只是笑着说：“个人威信不算什么，关键是把工作做好。工作做不好，哪来威信呢？”

思考题

1. 校长划分重点班这一做法合适吗？为什么？
2. 请就整个事情的过程进行评价。
3. 你觉得这个问题采取民主投票的方式进行决策合适吗？为什么？
4. 请结合相关教育理论与政策，对重点班现象进行分析。
5. 如果你是校长，你将采取什么措施保障学校的教学质量和声誉？

案例分析

2006年我国颁布了新的《义务教育法》，明确规定：“县级以上地方人民政府及其教育行政部门应当促进学校均衡发展，缩小学校之间办学条件的差距，不得将学校分为重点学校和非重点学校，学校不得分设重点班和非重点班。”但在现实中，重点班的问题依然十分普遍，许多学校以“实验班”、“特长班”、“兴趣班”等形式钻政策空子。造成这种现象的原因很复杂，有学校的原因，更有政府和社会的原因。

我国重点学校和重点班制度始于20世纪50年代初，目的是集中力量办好一批重点学校，通过层层选拔尖子生，为国家建设培养和输送人才，这是由当时社会的发展特点决定的。改革开放以后，基础教育延续了这种做法，各级政府设置重点学校和重点班，把公立学校和学生分成三六九等，在教育经费、生源、师资等方面向重点学校、重点班倾斜。目前，我国已经进入教育大众化、普及化阶段，国家把教育放在优先发展的战略地位，教育公平是重要的社会公平。重点班的做法已经不适应我国当前教育改革的现实，但是重点班制度却难以取消。叫停重点班非一日之功，究其原因，有以下几个方面：

第一，学校评价制度改革滞后。虽然国家出台了法律禁止学校设立重点班和非重点班，但是对学校的评价制度并没有相应地转变，地方政府对校长和学校的绩效考核与升学率、重点率挂钩，人为地制造和扩大公办学校之间的差距。

第二，学生和家长依学校的升学率来选择学校。他们是关注学校教学质量的重要外部顾客，家长对学校教学的需求和期望在很大程度上仍然指向升学率，重点班成为学校、家长、学生普遍认可的一个亮点。

第三，对于重点班，不少专家、学者、教师有不同的看法。有人认为设置重点班违反了人权，义务教育是基本人权，学校用公共资源办重点班的做法违反了平等原则，使青少年过早进入恶性升学竞争中。也有人认为这两个层次的划分，是出于关注学生个体差异的考虑，希望每个学生都得到充分发展，采取重点和非重点分层才能体现因材施教和教育均衡的思想。

但是，从总体上看，设立重点班是一种弊大于利的做法。分重点和非重点班后，学校往往集中“优师”到重点班，并对重点班进行强化管理。至于非重点班，正像有的学生戏称的，是“平民班”。其弊端是显而易见的：

第一，分重点和非重点班，无形中给学生一个心理上的暗示：你是一个好学生，他是一个笨学生。在这种心理暗示的作用下，重点班的学生也许会向更好的方向发展，而非重点班的学生就可能越来越落后。这种做法违背了素质教育“让全体学生全面发展”的根本要义，也违背了教育公平的原则。

第二，设立重点班，使公共优质教育成为少数人的专利，促使教育腐败升级和教育乱收费抬头。

第三，影响义务教育的均衡发展。重点班的危害主要表现在受教育群体发展的不均衡。大部分教育群体无缘享有均等的教育机会，他们在师资力量、教育管理、经费投入、成功机会等方面和重点班存在极大差距。

第四，影响教师的专业发展。重点班不仅分化了学生，也分化了教师，造成教师中的等级制。这不仅影响教师的专业发展，而且影响教师的人际关系、团队精神和教师的整体发展。

第五，影响家长和社会对教育的认同。学校教育、家庭教育和社会教育三位一体，缺一不可。家长和社会又是学校最重要的外部顾客，他们对学校的价值判断影响到学校教学的发展。

义务教育是面向全体学生的平等的教育，是为每一个学生的长远发展和终身学习打基础的教育，是提高全民族素质的教育，而不是精英教育、选择教育，更不是淘汰、筛选教育。义务教育应积极促进每一个学生的发展，保障并努力实现每个学生的充分发展。毋庸置疑，设重点和非重点班，为一些所谓好学生制造更优越的教育环境的同时，也制造了等级和歧视。在大力提倡素质教育和教育公平的今天，这种做法万万不可取。

在案例中，校长试图通过个人影响力设立重点班和非重点班，从法律角度看也是不允许的。修订的《义务教育法》明确规定，学校分设重点班和非重点班的，由教育行政部门责令限期改正；情节严重的，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分。各地方教育行政部门也应当严令义务教育阶段学校不得以各种名义分重点班和非重点班。当然，为防止一些学校变相地或以打“擦边球”的方式再分重点和非重点班，教育部门还需要认真做好监督和检查工作。

作为一校之长，应该认识到自己是受托于国家来管理学校的，并且受到政策、资源的限制，因而他们需要在上级规定的范围内开展工作，任何与国家法律、政策相违背的管理行为都是不可取的。再说，学校良好的声誉和教学质量也不是仅靠升学率就可以保证的，校长不应该把学校的所有力量都集中于对升学率的追求上。忽视资源和过程将是十分有害的，不能把学生的学业成绩作为衡量教学的唯一指标。在我国教育发展的新阶段，无论是校长还是社会公众都应该转变观念，遵循科学发展观，促进义务教育公平、均衡和全面发展，让更多的学生能够有一个公平的环境，使他们的潜能得到充分发挥。这在一定程度上也可以保证学校的良性发展和良好声誉。

当然，如果把重点班问题的责任都推到学校身上是不公平的。教育优质资源的有限与公众对优质教育的需求之间的矛盾是导致这一问题的根本原因。政府政策的不一致以及政策执行的不一致是导致这一问题的重要原因。

关于这一问题是否可用民主投票的方式进行决策，要看你怎样界定这个问题的性质。如果把分班简单看成是学校自身的问题，民主决策就不是必需的。如果把这个问题看成是与学生、学生家庭、相关教师有关的事情，那它就是一个民主问题，民主决策就是必需的。但是如果采用民主决策，案例中民主的范围就存在问题，至少应该有家长、学生和相关教师参与投票。当然，投票只是民主的一种形式，还可采用民主协商的方式。事实上，投票本身没什么错，作为提高决策科学性和决策认可程度的手段是值得提倡的。但是投票结果是否应该作为决策的根本依据，则要视问题的性质来定。如果是民主范围内的事务，投票结果应该作为决策的根本依据；如果是非民主范围内的事务，投票结果只能作为决策的参考。

45. 迟到的处分

案例

某校为了建立健全教师工作规范和制度，制定了严格的教师考勤制度。

一天，有人向教务处反映，刘老师前一天下午第一节课时迟到了20多分钟。教务处了解情况属实后，按校规拟定了处罚意见，对刘老师进行通报批评并扣发当月奖金的25%。但是，处罚还没有公布，就被刘老师知道了。于是，她找到校长哭诉自己的委屈。

刘老师已在校工作十年，工作表现一贯很好，极少迟到早退，更没有迟到20多分钟的记录。为了工作，她一直没有要孩子，直到10个月前才生了个女儿。由于孩子尚小，她每天中午要赶很远的路回家给孩子喂奶。因为怕耽误学生上课，她曾要求教务处调课，可调课难度太大，教务处没有同意。那天中午，在回学校的路上，刘老师的自行车坏了，所以迟到了20多分钟。她认为自己这么多年兢兢业业工作，而那天迟到又不是故意的，不应该受处罚，希望校长能够撤销处分。

思考题

1. 你认为校长是应该维持还是改变教务处对刘老师的处罚决定？为什么？
2. 如果你是该校校长，你将如何处理刘老师上课迟到的事？
3. 请运用教育管理学的理论，结合案例分析学校应如何将制度方法应用于学校管理。

案例分析

学校管理方法，是指学校管理者为了实现学校管理工作的目标，确保学校的各种管理活动能够朝着预定的方向发展，遵循学校管理的客观规律，依据学校管理原则的指导，执行学校教育管理的职能等所运用的各种管理方式、措施与手段的总和。案例就是运用制度方法管理教师的一个例子。

在讨论案例之前，首先需要了解教师常规管理的基本内容。教师管理工作的核心内容是，了解教师的职业心理特征和需要，实施适当的管理措施，调动其工作积极性，促进其身心全面发展等。对教师进行常规管理，首先就是建章立制，建立管理制度。它是学校常规管理活动的基础性工作。岗位责任制是教师管理制度中最核心的制度。它对各任课教师的职责作出具体明确的规定，使每个教师都能坚守岗位，尽职尽责，自觉做好本职工作。为了使岗位责任制得到顺利执行，就要实施相应的考核评议制度，包括考勤、考工、考绩三项内容。还需要实施相应的奖励惩罚制度。必要的奖励惩罚制度不仅可以奖优惩劣、奖勤罚懒，而且可以充分调动广大教师的积极性，促进学校整体工作水平的提高。

本案例我们要讨论的核心问题是，校长应该如何处理刘老师上课迟到一事，学校应如何将制度方法应用于学校管理。所谓制度方法，就是学校管理者针对学校工作的情况、问题和要求，制定相应的规定、条例、细则去协调和制约各相关因素，使管理活动达到预期目的。科学运用规章制度的工作方法，在一定程度上避免了人为因素的干扰，对做好学校常规管理工作具有很重要的作用。能使学校管理者由经验型的人治步入科学管理的法治；能使学校工作有章可循，有法可依；能为学校管理工作形成一个具有可行性、规范性的环境奠定基础，创造条件；能使学校管理者少走弯路，提高工作效率；运用制度方法，能完善和规范学校管理工作，对调节学校管理中的关系、稳定正常工作秩序起积极作用。

如何将制度方法应用于学校管理？一方面，从制度的制定来看，首先要明确制定和执行学校规章制度的目的。制定规章制度是为了教育教职工并调动他们的积极性，而不应该以约束人为目的。其次，要逐步完善和健全学校的规章制度。学校管理者应有计划地安排制定规章制度的程序和步骤，逐步形成完善的体系。另一方面，从制度的执行来看，要做好宣传工作，引导学校广大教职工和学生积极参与制度建设。制度是一种规范，只有当多数人自觉遵守时，它才能发挥其独特的作用。还应在正确的价值导向基础上，健全学校各项规章制度，主要是执行制度与监督执行的制度。

案例中，学校运用制度方法，在教师出勤考核问题上制定了严格的规章制度。作为校长，应该维护学校制度的权威，否则制度就会失去应有的作用。但是制度不是一成不变的，学校管理者应该根据制度的执行情况逐步将其完善和健全。案例中教务处根据规章制度对刘老师进行通报批评并扣发当月奖金的25%，是正确的。但是，学校可以根据考勤制度的实施情况和反馈意见，适当地调整考勤惩罚措施。惩罚制度应该以调动广大教师的工作积极性为目的，而不应以惩罚本身为目的。

我们还应看到，制度方法只是诸多学校管理方法中的一种。除制度方法以外，学校常规管理方法还有行政方法、经济方法、教育方法、对话方法、指导方法、激励方法、控制方法和抓点带面方法等。制度方法不能单独发挥作用，只有和其他管理方法联系起来才能发挥作用。在学校管理中，领导者要综合运用各种管理方法，使之构成一个有机整体，发挥协同之效。要把制度建设与其他方法结合起来，注意制度规范的内化。就内化方式而言，要十分重视它的实践性。制度的实施应针对不同对象，运用不同方式，分阶段、有侧重、逐步逐条升级，一一贯彻落实，不断反馈调节。要把规范化渗透到师职工的学习、工作和生活中去，使之养成自觉遵守和积极维护制度的良好习惯。

案例中，校长虽然不能因为刘老师的特殊情况而使学校规章制度失去效力，但是可以运用其他手段和方法来处理这件事。

可以运用激励手段和措施。主要是了解和满足教师的需要，切实帮助教师排忧解难，为其工作创造良好的学校环境。目前，教师大体有五个方面的需要，即提高政治、经济和社会地位的需要，改善工作环境和生活条件的需要，个人才能和特长得到发挥的需要，提高业务能力的需要和改善业务生活的需要。学校领导应该从实际出发，创造条件，尽量满足教师的合理需要。这是搞好教师常规管理的必要条件。

案例中的校长应该调查了解刘老师的实际困难。如果她在下午第一节上课确实有诸多不便，可以通过教务部门的协调，给她调课，满足她的合理需要。为了排解刘老师的不满情绪和委屈，要特别注意讲究工作方式方法，与其谈话时要讲究教育方法和对话方法，把说服教育与行政措施，激励和惩罚结合起来，开诚布公以达到互相沟通、互相理解、缓解矛盾、解决问题、协调和改善关系的目的。

46. 缺勤问题的处理

案例

王校长上任第三天就一连收到教师三张请假条，两张事假，一张病假，其中请病假一周的是年近半百的张老师。王校长拿着请假条，紧皱眉头。上任三天来，教师没有一天全勤过，不是这个生病，就是那个有事。他已了解到学校出勤情况一向不好，学校工作也因此受到了影响。

下午三点半，王校长召开了全校教师会。他诚恳地对大家说：“新来乍到，请各位多支持，今天就出勤问题，请大家各抒己见。”新校长态度真诚，作风民主，给教师留下了很好的印象，大家就你一言我一语地说开了。有的说，咱校的出勤是个老问题了，几年来老师难得齐全，并非今天才有。有的说，家有事，人有病，总得请假，要全勤不可能。也有的说，人活着，有事、有病难免，但要以为工作为重，现在是你请假，我也请假，互相观望，越来越不像样子。

王校长见大家发言热烈，感到很高兴，接着他要大家再谈谈如何解决这个问题。有几位教师认为，对请假者钱要扣得厉害些，在原来的基础上再翻一番。有的教师认为，光靠扣奖金、罚钞票也不是个好办法，关键要加强思想教育，不然会出现你扣我的钱，我请我的假的局面。再说，几十元钱现在根本没人会放在眼里。有些人病假月月有，但凡有点小本事，别说一天两天，就是一个晚上也能捞几张“大团结”，你能把他怎么样？

王校长对大家的直率表示感谢，并请大家今后继续为学校出谋划策。同时，他特别强调，教师出勤方面的问题，教师应负的责任小，管理者的责任大。教师请假多，说明健康状况不佳，学校平日关心不够。他表示要和大家多谈心、交朋友，教师有什么困难，他一定尽力帮助解决；有些事会与大家商量，以取得支持。

由于张老师请假一周，很难找人代课，王校长就主动替张老师代课。他来到教室对同学们说：“张老师病了，请假一周，不能来上课，我替他上。”下面马上有人小声嘀咕：“什么病了？他在家为人家修彩电、录音机呢！”

“没有根据不要乱说话啊！”王校长说。“没乱说，我住在他家对面，有时我半夜醒来，他家的灯还亮着，他家的小冬冬说他爷爷在晚上修理东西。”小声嘀咕的学生反驳道。又有学生不满地说：“哎！老师不来，我们又要天天自习再自习了。”王校长和气地回答说：“对老师要尊敬，今晚我去看望张老师，你们的课由我来代，不用着急。”

当晚，王校长来到张老师家，果真看到他在小房间里埋头摆弄一台彩电。王校长扶着张老师的双肩说：“老张，身体怎样了？我来看看你。”张老师回头看见这位不速之客，非常尴尬，支支吾吾地说：“好了点，好了点，请到客厅坐。”说着，赶忙拉着校长离开了“工作间”。

王校长诚恳地说：“老张，有病就该好好休息，别再辛苦了。你的课我代了，你就放心养病吧！希望你早日康复。”张老师不好意思地说：“校长来看我，还代我的课，我真不知说什么好。今天下午觉得好点了，在想明天——”王校长打断道：“身体有病就该休息，好转的话就到学校转转，看看学生们。学生都在等着你呢！”张老师见王校长热情诚恳，想想自己的作为，倒是有些不好意思了，说：“不瞒校长，这两天虽有点不舒服，但可以上课，只是因为学校过去对出勤问题一直马马虎虎，我也没当回事。”

隔了一天，张老师就上班了。王校长上任的第五天，教师全部出勤了。下午，他又召开教师会，对有事、有病坚持上班及合理安排家务不影响工作的教师，给予了感谢与表扬。最后，他语重心长地说，每一位教师都要以工作为重，对学生负责，正确处理好公私关系。确实有病就休息，学校要多关心；家里有事，学校也会尽力帮助。至于经济措施，缺勤扣发奖金仍按上级的规定，全勤奖则在原有基础上翻一番。

思考题

1. 请就王校长对教师缺勤问题的处理过程和方法作出评论。
2. 如果你是王校长，上任初期面对教师缺勤问题，你将如何处理？
3. 请结合王校长对缺勤问题的处理，谈谈现行的教师考勤办法有哪几类，并比较分析其存在的问题。

案例分析

学校对教师进行考核，其中重要的一个方面就是考勤。考勤主要考查教师的工作态度和工作量。教师考勤问题是我国中小学校管理普遍面临的一个问题，是否对教师进行考勤、如何考勤以及如何处理教师考勤制度中出现的問題成为学校管理者需要解决的问题。案例不仅涉及如何解决教师出勤的问题，而且涉及校长处理问题的技巧。

在讨论案例之前，首先需要了解教师工作量和考勤办法。工作量是教师在完成教育教学工作时所付出的劳动量。学校应根据国家对教师工作量的规定，并结合本校实际情况，对之进行严格管理，逐步实行课时量和超课时量的津贴制。同时，从学校实际出发，制定科学合理的教师工作量考核制度，即教师考勤办法。目前主要采取科学管理方法，即定量管理和数字化管理，给教师规定合理的工作量。有的学校采取积分制或者计分制，对教师的工作量和出勤情况进行量化管理，并辅之以适当的奖励惩罚制度，褒扬优秀，鞭策后进。实施教师定量考勤办法，特别需要注意的是不能陷入数字主义，在实行量化管理的过程中，注意定性和定量的有机结合。

该案例我们要讨论的核心问题是，教师缺勤问题的处理以及学校如何根据实际情况制定相应的出勤考核制度。学校管理者对教师缺勤问题的处理实质上就是学校管理者如何处理问题、解决问题。解决问题主要有五个步骤，即识别问题或改进的机会，分析原因，开发替代性的解决方案，选择并实施最佳解决方案，评估解决方案的影响。学校管理者除了应该遵循处理问题的方法和步骤外，在处理问题的过程中还要讲究领导技巧。

领导技巧有很多，比如从经验中学习、沟通、倾听、果断、设置目标、惩罚、召开会议等等。学校领导采用哪种技巧处理问题取决于问题的性质。不同的问题有不同的处理方法，在处理同一个问题时，也需要采用多种领导技巧。其中，重要的一种技巧就是召开会议的技巧。在面對问题时，是否需要召开会议就需要学校领导者评估会议可以达到的目的。一旦决定召开会议，就应当按顺序列出会议的目标并制订实行这些目标的计划。在会议过程中，领导者要鼓励大家积极参与，使与会的每个人都有机会发言，通过群体讨论来达到预期的目标。

在案例中，新上任的王校长面对教师缺勤已经影响到教育教学的问题，选择召开教师会议的方式来解决。这样一种方式，给教师的参与管理创造了一定的条件、机会和场所，可以激发教师的责任感、上进心以及对学校工作的认同感和积极性。校长也可以认真听取教职工对学校工作的意见，为进一步解决问题收集信息和建议。在案例中，缺勤问题初步解决后，校长又及时召集教师开会，与教师沟通，并将制度稳定下来，从而使教师潜在的积极性转化为现实的积极性。

在学校管理中，一个问题的解决要依赖多种方法，其中，沟通与换位思考是学校管理者经常运用的方法与思路。当一个问题需要沟通时，学校领导者必须明确沟通的目的，选择适宜的环境和媒介，向沟通对象发送清楚的信号，确保其正确理解信息。在案例中，王校长在处理张老师请假一周的问题上，采取的就是沟通与换位思考的管理技巧。王校长与张老师沟通的目的就是明确其请假一周的原因。王校长选择的沟通场所是张老师的家中，这是一种非正式的、个人的沟通，这种环境会使沟通效果得到增强。校长通过换位思考的说话方式，赢得了张老师的信任，并向其传达了清楚的信号。

教师出勤是保证学校正常教育教学的重要条件，因此，学校领导者在处理教师缺勤的问题时要根据学校的实际情况，采取恰当的方式方法，调动教师教育教学的积极性和主动性。这就需要学校领导者树立民主管理意识，本着以诚待人、以信待人的原则，充分信任、尊重和支持教师。学校领导者要学会换位思考，正确对待各种类型的教师。如何营造一个尊重人的管理氛围，互相激发积极性，是值得每一个教育管理者思考的问题。

在教师考勤问题上，要避免单纯量化的管理。在实行量化管理和奖惩管理的过程中，领导者要善于运用各种管理技巧，注意定量和定性的有机结合，这样才能保证学校出勤考核管理的有效性。

47. 教案展览还能办吗

案例

徐校长所在的中学是所远近闻名的完全中学。人们一提到这所学校，就会异口同声地称赞：“学校老师教学认真负责，学生学习努力。”教师们备课认真尤为外校所称道。这种风气是怎样形成的呢？

原来，徐校长长期坚持举办教案展览。多年来，每学期的期中 and 期末，校长总是要求各教研组收齐各位教师的教案，由教导处整理并公开展览。这已成为一项常规。在每学期的工作计划中，教研组都要层层叮嘱，反复交代，以便让那些第一次参加教案展览活动的新教师对此产生足够的重视。

教案必须按照相关规范书写，学校对于教案有统一的要求、格式和标准。

展览教案至少有三条好处：一是取长补短，相互学习；二是可以让先进者带动后进者；三是普遍检查，掌握全局。前两条是对教师而言的，后一条是从学校管理角度来考虑的。在长期执行教案展览的过程中，学校管理者确实看到了一些效果。有些教师把它看作是向学校领导和教师汇报工作的好形式，在备课中不惜花费大量时间，悉心撰写每份教案，务必做到具体、清晰、详尽。虽然有的教师不赞同这种办法，但为了不在展览时丢面子，也是认真对待，有的甚至把教案重抄一遍，清清楚楚地存放着，以备展出。因而，教案展览一直以来都是学校常规管理中的保留项目。

然而最近，学校在教案展览时出现了风波。首先，一些教案写得条理分明、字迹工整的教师，其教学效果并不好。有几位教师所写的教案颇受徐校长赞许，但学生对这几位老师的授课大有意见，反应强烈。

其次，有一位年近50的语文老师，调入学校不到一年，教案写得简单、潦草，而且很不规范，有的地方甚至用符号代替文字，别人很难捉摸其全部含义。但他的课却很受学生的欢迎。徐校长也听过他的几节课，觉得其教学艺术确实不凡。

还有一位物理老师，上课的水平很高，写的教案也合乎徐校长的心意，一直是全体教师学习的榜样。但是在最近两次教案展览中，这位物理老师的教案却使徐校长大失所望。

尤其让徐校长觉得头痛的是，有一位刚分配来的数学教师小李竟然不肯写教案。教案展览时，他交来的是自己设计的一本《板书设计》和一本《双基知识归类》以及学校发的《教案参考》。而且他还振振有词，说《教案参考》的质量已很不错，与其去抄一遍，还不如把时间用在构思自己的“板书设计”和“双基知识归类”上，讲课时把三者结合起来，效果很好，为何一定要装模作样地抄什么“规范化”的教案呢？这纯粹是形式主义。徐校长不能容忍常规受到破坏，于是扣发了小李的部分奖金，结果小李逢人便不无感慨地说：“看来还得听领导的话——抄教案！”这在学校中引起了不小的骚动。

要想继续保留教案展览这一常规，就得立即采取有效措施平息上述风波。经过几天的思考，徐校长决定先从两位老教师入手。只要能改变这两位有威望的老教师的态度，问题也就不难解决了。于是他同教导主任一起，约请这两位教师谈话。徐校长没有直接批评他们书写的教案不规范，而是从探讨学校教学改革问题开始，然后征求他们对学校管理的意见，最后引出主题——学校究竟应该怎样做才能让教师把教案撰写好？目的当然是希望他们支持“教案展览”的传统做法。但语文老师的表态却不合徐校长的意。

他说：“对这个问题，我想过多次。教师要写教案，而且要写好，不写教案，不认真备课，就不能进课堂讲课。问题在于：教案好坏的标准是什么？写教案是为什么？我想，教案首先是写给自己用的，不是给别人看的，检验一份教案的好坏，主要是靠课堂教学实践。不同的教师，不同的学科，不同的年级，可以有不同的写法，也应该有不同的写法。‘一刀切’、‘一种模式’、‘一个标准’，那是形式主义，对提高教学质量没有好处。徐校长，你大概也知道，有些教师为了应付展览，在课后补写教案或对原教案进行一番修饰，这纯属弄虚作假。虽然这么做的人不多，但是影响很坏。通过教案展览把教案‘规范化’是不可行的，教案展览并不能反映真正的教学水平。学校领导想通过这种办法检查教师的教学情况有失偏颇，可能会得出虚假的结论。我是想到什么说什么，说错了请领导不要介意。”

“哪里，哪里。讨论问题嘛！我觉得每个教师应该有自己的特色，但基本的规范总还是应该有的。至于教案展览活动，好处恐怕也是有的……”徐校长把前述三条好处说了一遍，接着转向物理老师，先对她过去的教案作了充分的肯定，又指出：“希望你能坚持下去，成为我们学校教案规范化的榜样。”讲这话的时候，徐校长没有提这位物理老师近期教案“不规范”的问题，他想稳住物理老师，作为说服语文老师的一种现时力量。

然而事与愿违，物理老师并没有顺着徐校长的路子发言。她平和地说：“详案有详案的好处，简案有简案的优点，确实要因人因事因时而定。过去，我写的教案非常详尽，不能说不好。现在情况不同了，要让学生发挥自己的创造性，要培养他们的自学能力和动手实验能力，要实行启发式教学。这就要求教师备课时多从学生的角度着想，多考虑一些引导性问题，多预测一些学生可能存在的学习障碍。大段大段抄书式的详案已经远远不能适应现在的教学新情况。因此，这两年来，我有意识地改变自己写教案的老习惯。是否改好了，不敢说，但是一定要改的，不改不行。”最后，她建议学校的教案展览方式和好教案的标准也要改革一番，不要再把她过去的教案作为范例。

“两位老师说得虽有道理，但如果大家写教案详的详、简的简，没有统一格式，没有统一要求，没有统一标准，学校又怎样对备课这一环节进行管理呢？像小李这种情况又该怎样处理呢？若单以课堂效果来评价教案的好坏，那查不查教案就无关紧要了，这样又用什么来保证教师写了教案并且把教案写好了呢？备课质量失去了控制，又怎样保证上课的效果呢？”在一旁静听的教导主任一下子提出了不少问题。

“外省有些学校对教案采取了分层次管理的做法。对刚走上工作岗位的青年教师，学校用‘详细、实用、规范、清晰’的标准来要求，并安排老教师定期对他们的教案作检查、修改和点评；而对有经验的中、老年教师则不搞一个模式，重点看其实用不实用，有没有新意。不知道咱们学校能否试用一下这种做法。”语文老师插话说。

“这里也有很多问题，仅青年教师与中、老年教师的划分就会产生不小的矛盾。”教导主任又泼了一瓢冷水。

“矛盾可以试着处理，我们总不能因为路难走就不走路吧？”语文老师反驳道。徐校长眼看一场争执在所难免，自己原来的打算又没能实现，于是赶紧收场：“看来我们今天一时还不能形成统一的想法，学校要好好研究你们两位的意见。至于教案问题，我认为教师必须认真撰写，一丝不苟。请你们在组里带个头，使更多的人保持严谨的教学作风，争取良好的教学效果。至于其他一些具体问题，我们以后再交换意见。”

看来，这场教案风波一时之间难以平息。（黄健）

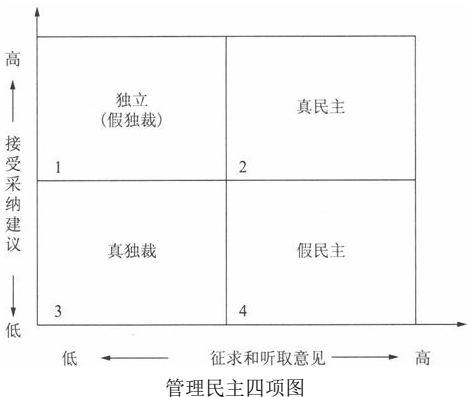
思考题

1. 如果你是校长，如何看待教师反对教案展览这种现象？
2. 如果你是校长，会坚持例行检查教案的做法吗？说说理由。
3. 如果你是校长，你会去劝说教师继续认真对待教案检查吗？采用何种方式进行劝说？
4. 如果你是校长，听了两位老师的发言后，是采取他们的意见还是继续坚持原来的管理制度？说说原因。
5. 若坚持原来的管理制度，如何说服教师？

案例分析

学校在坚持例行的教案检查制度时，教师的行为发生了微妙的变化：教案模式化，抄写、赶写现象严重，与教学脱节，优秀教师、新教师抵制教案检查。面对这种状况，例行的教案检查是否需要变革？

管理者为实现组织目标而作出一系列的决策。在一些决策中，管理者听取并采纳下属的意见，这种民主的管理方式不仅有利于增强下属对组织的承诺，而且保证了决策的科学性和可实施性。在管理学中，根据管理者在决策过程中听取和采纳下属建议的程度，形成了管理民主四项图。



在不同的情形下，需要采取不同的管理方式。当无政府状态严重时，管理者的权威很重要，应采取真、假独裁的方式；当决策的时间很紧，征求意见会干扰思路时，可采取真、假独裁的方式；当取得决策效果的关键在于下级的认同时，应采用真、假民主的方式；当决策需要下级去执行时，最好采用真、假民主的方式；当问题不明，信息不足，而这些对于决策又至关重要时，应采用真民主的方式；当下级的认可很重要，但下级的意见很分散时，可采用假民主的方式；当领导者自己能够作出科学决策，而下级的认可又很重要时，可以采用假民主的方式；当

群众对决策非常关心，但群众的意见明显不利于组织整体时，应采取假民主的方式。管理者不是在任何情况下都必须采取民主的管理方式，应该视决策的重要性、时效性、管理者的能力、下属的成熟度以及决策合法性的重要性等因素而定。

案例中，校长为了平息教师抵制教案的风波，与教师进行劝说性的谈话。校长的目的是劝说教师接受教案检查制度，并非真正听取他们的意见，所以校长采取了假民主的管理方式。我们从案例中看出，校长的策略没有成功，教师坚持了自己的观点。那么，校长的做法是否有不妥之处？

我们回顾一下该校近来面临的问题：教案颇受肯定的教师，其课堂教学没有得到学生的肯定；新调来的资深语文老师，教学受到各方好评，教案却写得不尽如人意；本校老教师，原来对教案撰写一丝不苟，现在却倾向于写简案。再来看看教师与校长的谈话，教师提到教案撰写正走向形式化，原来统一的详案不符合现在的实际教学情况。在这种状况下，校长应采取真民主的管理方式，广泛听取各方的意见，不能仅仅站在易于管理者控制的角度管理学校。

教案检查的目的是要保证教学效果而不仅仅是检查。当教案检查与教学相脱节时，应当重新审视教案检查制度。随着课程改革的推行，以知识为中心、以教师为主导的教育观逐步转变为以学生为中心、以培养学生的主动学习精神和动手能力为中心。因此，教案的撰写要相应地加以改进。培养个性鲜明的学生，必须有个性鲜明的教师，统一的标准化管理只会限制教师个性的发挥。教师根据学生的不同需求，制定个性化的教学方案，应该成为教师工作的重点。统一的、标准化的教案撰写会占用教师大量的时间，使得教师疲于应付而无暇创新。由此看来，学校的教案管理制度需要更新。

学校管理者对教学过程和教学效果的测量、评价应坚持系统的观点，不能割裂各因素之间的联系。教案展览只是教师经验交流的方式之一，教师们其他方面的成果也应进行交流。每个教师的成功有其一整套的方案，各环节环环紧扣，管理体制应促进教师更深层次的交流沟通。

48. 可以用简案代替教案吗

案例

某区实验小学非常重视对教师课堂教学工作的评价。由校长牵头，设有教学主任一名，教学副主任两名，专门负责对教师课堂教学的评价工作。

有一天，校长对教学主任说：“教师们工作很累，不要再让老师们写书面教案了。无益劳动占了太多时间，老师可以写简案来代替教案。你们多听课，对听课有问题的教师认真看一下教案，这样可以给大多数老师松绑。咱们学校都是我亲自选的教师，我相信他们都有这个自觉性。”

许多教师平时上课时都是用简案代替教案，其形式多种多样。有的单独写在一个本子上，有的写在教科书或另附纸上。而学期教案量化考核时，教师却用教案替换了简案，而且上交的都是书写规范、内容详尽的教案，“赶写”的痕迹很明显。据调查，很多教师私下认为：年年写教案，费时费力，作用也不大。在课堂授课过程中，教案也只起了一个备忘录的作用。赶写的教案是为了应付检查的文字性“教研材料”，真正实用的还是简案。

教学主任仔细考虑了。如果用简案代替教案，多听课需要时间，至少得听每个教师的一节研究课以对教师的状况进行协调评价，这样就需要听70多节课，而且跟踪听课还需要更多的时间。于是他向校长建议给两位教学副主任减课，抽出时间，充实力量作教师课堂教学评价，指导和培养教师。但校长不同意，说他们不能脱离实际教学工作。

现在的问题是，新课程的实施要求教师具有较高的素质，从学生生活的实际出发，培养学生积极的情感、态度 and 价值观，给教师备课提供更大的操作空间。而教学工作是学校工作的中心，但是主管教学工作的领导兼很多职，其教学管理工作就很难到位。在这样的情况下，学校以课堂教学评价教师的工作，不再检查教师的教案。这样就使得教学主任经常忙于应付上级的检查评价。两位教学副主任在帮助教学主任进行教师评价工作的同时还需要兼课，使得这一措施实施起来存在着很大的困难。

对课堂教学水平较高的教师而言，可以用简案代替教案，而对课堂教学不太成熟的教师，要仔细检查其教案。在如何评价教师课堂教学水平的问题上，两位副主任和教师都有很大的看法，经常出现不一致的地方，处理不好就会导致教师的不满情绪，因此在实际操作过程中也存在较大的困难。

教学主任又认为，提高学生学习质量要通过提高教师课堂教学水平来实现。备课是上课的前提，功在课前，利在课上。要上好一节40分钟的课，备课远不止40分钟。想提高学生学习质量，还要提高教师的备课水平。但是，目前教师压力确实过大，精力有限，很多教师还有学历进修、继续教育的压力，教师能投入多大的精力进行备课真是个问题。为教师松绑，减轻负担做起来还是很难。于是，在要不要用简案代替教案，要不要给两位教学副主任减负，以及如何进行教师课堂教学评价工作等问题上，教学主任陷入矛盾之中。（刘永山）

思考题

1. 在这种情况下，教学主任首先要做的是什
2. 如果按照校长的要求，实施用简案代替教案这一教学举措，将会出现什么新的情况？
3. 如果你是教学主任，将怎样处理教师工作压力和教案检查形式化的问题？
4. 如果你是教学主任，你将如何进行教师课堂教学检查与评价？
5. 如果教学主任不同意校长所提出的“用简案代替教案”，他该如何与校长进行沟通和协商？
6. 讨论教案检查的利与弊，归纳当前中小学教案检查存在的问题。

案例分析

目前，对中小学教师的教案是否进行检查，观点不一。检查教案是许多学校的常规工作之一，有两个作用，一是评价作用，二是诊断作用。但事实上，许多领导因为时间、精力和专业背景等因素的关系，无法对教案进行检查并给予反馈，使教案检查出现形式化、标准化和格式化的问题。教案检查的诊断作用被弱化，而评价作用被凸现，可评价的标准也只是看教案书写是否规范、工整等形式化的东西，起不到应有的作用。

针对目前教师工作压力过大、教案检查形式化等问题，该校校长提出教师可以写简案来代替教案，并要求教学主任带领两位教学副主任多听课，对教师课堂教学进行评价。而教学主任认为一方面教师压力确实过大，教案检查在很大程度上流于形式，但提高学生学习质量，还是要靠提高教师的备课水平。另一方面，听课检查需要花费很多时间和精力，教学主任建议校长为两位教学副主任减课，以充实力量进行教师评价，却遭到校长拒绝。案例中最关键的问题在于要不要用简案代替教案，以及如何协调力量对教师课堂教学进行评价。

在讨论案例之前，我们需要明确课堂教学是否需要教案。弄清课堂教学与教案的关系，对我们的课堂教学有很大的帮助。在课堂教学中，教案常作为评价教师课堂教学的部分依据。但在实际教学过程中，有些教师无需教案也能游刃有余，而有些教师的教案虽然构思精妙，课堂气氛却死气沉沉。

由于一些复杂的主客观原因，设计教学、撰写教案这项中小学教师的基本工作正在被淡化、异化。课堂教学是一门比较高超的艺术，除了利用教案向学生详细分析教学不变的内容，全面讲解重点难点外，更重要的是灵活运用教案，随机应变。但是教案是课堂教学的范本，是上课的依据，不是固定内容。它的功能是为上课服务，它的作用是增强课堂教学的针对性与实效性。教案和课堂教学的关系可以概括为，教案是课堂教学的依据，课堂教学离不开教案。教案是教师课堂教学的行动方案，可以使教师明确课堂教学的目的和任务，明确教学的内容、方法和步骤，是完成教学内容的先决条件。教案是教师经验的总结，是教师长期教学实践的记录，是教师教学研究的重要参考资料。教案在课堂教学过程中具有极其重要的作用。

教案检查作为学校评价教师课堂教学的内容之一，有其存在的合理性。但是我们也应认识到课堂教学的成果受多方面的影响，如教学环境、教学内容、教学对象等都对教学过程起着决定性作用。评价课堂教学不能以教案作为依据，教案可以作为教师评价的参照。不过，简案、教案都是教师为上课而准备的文字材料，简案内容简单、书写随意、形式多样，是教案的替代品。教案就是教师对课堂教学各环节的教学内容、教学方法等进行的知识性的和理解的解释与结论性和概括性的注释；而简案则是将课堂教学各环节的教学内容、教学方法、学生的学法较简明地写在教案上。

在案例中，校长提出用简案代替教案，是因为许多教师平时上课、备课时都用简案，其形式多种多样，而到学期末考核时，教师却用教案替换了简案。造成这种现象的原因主要有以下几个方面：第一，教学评估标准失当。许多学校把教案检查纳入量化考核标准中，教师书写教案是为了应付教学检查。第二，教案书写不符合课堂教学的实际。教案在课堂教学过程中的实用性不强，备课材料与课堂实际脱节。第三，课堂的生成性、知识的生长性，使预设的教案得不到应用。针对这种情况，在日常教学管理中，应根据实际因势利导，一方面，支持教师在平时的教学中，用简案代替教案；在教研活动中，鼓励并组织教师经常交流教学心得，不断完善简案这种新型备课方式。另一方面，不断采取听课方式，对教师课堂教学进行评价。

49. “涂卡评分”带来的尴尬

案例

根据学校加强教学管理、提高教学质量的要求，某校教务处提出了一项由全校学生给任课老师涂卡评分、各年级教师互相涂卡评分的制度。这种评价考核方案通过计算机统计折算，把每个教师的教学水平予以量化。方案指出：全校师生参与评价使得评价范围具有广泛性和普遍性；由计算机按统一程序统计折算，提高了评价的公正性与可信度；量化结果用于年终考核，使考核中的教学质量一项有了较准确的体现，同时也为普职评优提供了依据。经主管校长同意后，教务处花了7万余元购置了阅卷机、专用读卡机等设备，同时，制定了10项评价标准，每项又由四项工作标准组成，并附上涂卡说明一并下发各年级。根据要求，学校100多位老师按本年级教师数每人需评价并涂卡30到80张不等，1000多名学生每人按每学期上课学科需涂卡至少7张。评价工作从每学期第15周开始，学期末收回评价结果。

第一次评价工作刚进入操作阶段，问题就出来了。第一，在教师方面，许多人提出对本年级其他人的教学情况不了解，无法评价；也有人表示由于种种原因，根本不愿评价别人；更多的人则嫌麻烦不愿花时间去。于是，作为一项任务，一些老师便找来学生，让他们丢开评价标准，按照“不给最低分、不给最高分”的原则代为涂卡。第二，在学生方面，最多的反映是即使看着所列项目的等级标准，自己也难以把握给所评老师打几等；认真点的学生还能凭总体印象去评价，不认真的学生则丢开标准任意涂抹；更有个别学生给平时严格要求、批评过自己、给过自己不及格成绩的教师评为末等。至第16周周末，经再三催促，机读卡只收回86%。虽然评价结果未公布，但一些老师对学生的要求不像以前那么严格了，批评也少了。期末考试后统计成绩，学生的卷面得分平均上升6分，及格率提高了5%。面对这种结果，有人评论说，学校如此兴师动众搞所谓的教学评价，纯属劳民伤财，扰乱教学秩序，掉入了“现代化陷阱”。（袁伟）

思考题

1. 你认为出现这种教学评价结果的原因是什么？
2. 你认为该校教学评价的方法是否存在问题？如果存在的话，问题出在哪儿？
3. 如果你是该校教务处的领导，面对教学评价存在的问题，你将采取何种办法和手段？
4. 根据教育管理学的有关理论，你认为学校应该如何对教师教学进行评价？

案例分析

教学质量关乎人才培养质量，对教师的教学工作进行评估考核无疑是学校管理工作的一项重要内容。在当今社会价值多元、个人自主性扩大的体制转型时期，更是如此。加强对教学工作的评价与考核，对于引导和督促教师把主要精力和时间用在本职工作上，对于教学方法的改进，对于教学质量的提高均具有积极意义。教学评价是学校评价的重要组成部分，是对与教学相关的各项工作进行的判断和评价，目的是推动和改进学校教学工作，提高教育教学质量。案例中，学校为了加强教学管理、提高教学质量，出台了量化的评价考核方案，但此方案的实施也带来一些问题。如何有效地对教师教学绩效进行考核和评价成为学校教学部门面临的难题。

在讨论案例之前，我们首先要明确学校为什么要开展教学评价。学校开展教学评价可以对教学工作起导向作用。教学评价的结果，实际上就是确立好教师、好教学的标准。教学评价还可以起激励作用。通过大量的教学调查，学校可以了解现阶段教学工作存在的优点与缺点，通过评价各科教学、同一学科不同教师的教学工作，起到激励先进和鞭策后进的作用。学校教学评价的另一个重要目的是推动和改进教学工作。通过教学评价，不仅判定了教学工作效果的好坏优劣，更为重要的是，它也揭示了教师教学中取得的成绩以及存在的问题，指出了改进和提高的方向。这有利于教师推动和改进自己的教学工作。因此，学校能否组织开展有效的教学评价工作，对教育教学质量有着重大的影响。

该案例我们要讨论的核心问题是：案例中学校的教学评价工作为什么没有取得良好的效果？学校如何才能开展有效的教学评价工作？目前，教学评价的方法一般可以分为量化方法和非量化方法。很多教育工作者认为教育评价必须量化，认为只有用量化的方法进行评价才能客观、准确，因此出现了所谓的“量化热”。量化方法应该重视，但不能把其作为教育教学评价的唯一方法。因为有许多教育现象不能进行量化分析，如果勉强使用量化的方法，评价效果会适得其反。

案例中的学校出台了新的教师教学评价方法，即由学生对教师和教师相互进行涂卡评分，对教师教学的水平予以量化考核。这种考核方法没有取得理想的效果，问题出在哪里呢？因为针对教师教学的评价，学校只采取了让学生评分和教师互评的考核方法，陷入了“量化即准确”的认识误区。对于比较简单且精确的对象，量化的方法容易把握，而对于复杂且较模糊的事物，就不能简单采取量化的评价指标进行评价。教学评价就属于后一类。教学评价不仅是结果性评价，而且需要对教学过程进行评价，简单的量化指标是难以反映教学过程的。

在案例中，学生面对评分指标感到难以下手，关键不在于量化方法本身的问题，而在于学校在设计量化考核指标时没有从学校教学、教师和学生实际情况出发，没有经过细致的调查，没有设计合理有效的评价指标体系。如果评价指标粗略，不准确，不易掌握，那么，学生将难以把握评价体系标准，从而导致评价结果没有良好的信度和效度保证。如果量化指标过于精确、细致，对一个由大量人员参与评价的过程体系来说，将从根本上失去评价的可操作性。

因此，学校在采用量化考核方法进行教学评价时，首先必须对参与评价的各方进行调查分析，征求师生的意见，而不能凭空想象设计评价指标，否则就脱离了教育教学的实际情况，违背了教育教学规律。鉴于此，学校必须使量化考核具有较强的操作性，才能真正反映教学结果。

学校在开展教育教学评价工作时，应将量化方法作为教学评价的方法之一。虽然有效的量化考核也可以反映教学效果，为教学改进工作提供依据和参考，但这种评价方法也有其局限性。学校教学评价有两种基本类型：一种是以目标为标准的评价，是指在学校教学活动完成之后对其结果进行评价，亦称终结性评价。这种评价的目的是判断好坏，区分优劣。另一种是对教学活动的过程进行评价，也叫作形成性评价。这种评价的目的在于揭示教学中存在的问题，反馈有关信息，从而使教学工作得到改进和提高。

学校在开展教学评价时，应该两者兼顾，参照适用。教学过程和结果是不可分的。如果只注重过程评价，而不重视结果评价，则可能助长形式主义。同样，如果只评价结果而不评价过程，也可能出现某些虚假现象。因而，教学评价的正确途径是对过程和结果进行综合分析。简单采用量化考核的方法并不能完成全面的教学评价，可以采用定性和定量评价相结合、评价与指导相结合的原则对教学的过程和结果进行评价。具体来讲，除了设计有效、合理、符合学校实际的指标，采用问卷调查对教学效果进行评价外，还可以采用教室观察、听课、评课等方法对教学过程进行评价和指导。

学校教学评价是一个复杂的系统工程，要结合自身的实际情况使用评价方法和手段，同时也要遵循一定的评价程序和步骤。在案例中，教务处提出了量化评价考核方案，但该方案并未建立在调查研究的基础之上，其评价效果可想而知。

因此，学校在采用新的教学评价手段进行教学评价之前，首先必须做好准备阶段的工作，成立评价小组对相关群体进行调查，在调查结果的基础上制定符合实际的评价方案，设计科学的评价指标体系和评价工具。其次，在实施阶段，要做好相关工作，对评价过程进行有效监督和管理。此阶段不仅要求广泛收集评价信息，而且还要对收集的信息进行核实，务求全面、客观、真实可靠。再次，要做好总结阶段的工作。所谓评价与指导相结合，就是在这个阶段对评价结果进行分析，并把评价结果及时反馈给评价对象，并向有关部门递交评价报告，从而使教学评价工作真正起到作用，为改进教学工作提供决策依据。

50. 升学奖风波

案例

经校教代会讨论，某校制定了完整的升学奖分配方案，方案中明确规定将升学奖分为两部分：50%为工作量兑现奖，50%为升学质量奖。质量奖重点奖励“两率一分”（及格率、优秀率、平均分）优秀的任课教师。方案规定：若“两率一分”三项排名均在第八名之后，则取消该课任教师的质量奖。某届学生成绩两极分化比较严重，学校领导在毕业年级教师会上重点强调抓升学，以确保升学人数不减少，对“两率一分”则没有过多的强调和要求。然而，中考成绩公布后，学校进行中考升学奖评选时却出现了问题。

年级主任制作升学奖励表格时将质量奖平均分配。校长看后没有签字，理由是奖励没有按升学奖方案执行，要求主任按方案规定分配奖金。这一事件引起老师们的争论，部分“两率一分”排名较差的老师认为他们是按校长的要求增加升学人数，而没有重视“两率一分”；再者，他们没有赶走差生，“两率一分”排名自然就低。年级主任重新制作分配表，将质量奖分为三等，但是，仍没有按原方案执行。校长组织召开校务会就此事进行专门研究，认为原有方案是公平的，最终决定按升学奖方案规定执行。但“两率一分”较差的教师对奖励方案仍有异议。（陈庆怀）

思考题

1. 校长坚持了原有的升学奖分配方案，你同意校长的决定吗？
2. 如果你是校长，你将如何消除教师中的异议？
3. 如果你是校长，如何运用奖金杠杆激励教师？
4. 请运用教育管理学的相關理论，对教师激励进行分析？

案例分析

奖励薪酬是现代学校管理的重要内容之一。在现代学校自主性加强的背景下，为激励教师，打破“大锅饭”的局面，学校设立奖金，奖励教师的教学教育成果及杰出贡献。学校奖励薪酬是一种一次性发放的薪酬，是教师在达到某个具体目标或业绩水准时所获得的收入。案例中的升学奖是奖励薪酬的一种，一方面，学校鼓励教师积极完成工作量，另一方面，也激励教师培养更多的拔尖人才。奖励薪酬对教师行为有导向作用，激励教师行为向学校期待的方向发展。同时，它也是一把双刃剑，使用不当，会挫伤教师的积极性，不利于团队的合作与发展。

首先我们注意到，学校的升学奖分配方案是经校教代会讨论制定的，说明该方案有群众基础，取得了大部分人的支持。但方案代表的是普遍状况，在实施中却出现了例外情况：该届毕业生成绩分化严重。校长在会议中强调工作的重点在于提高学生的整体水平，保证升学人数。教师在提高升学人数上投入很大的精力，部分教师认为奖金并不能反映自身的工作成果。我们可以站在管理者的角度来看待升学奖分配问题。学校管理的制度性要求管理者依据制度行事，随意性的管理会造成人治，公平性很难把握，教师也会感到无所适从。朝令夕改，无法执行，势必会给学校管理带来混乱，从这个角度看，校长坚持原有的方案是有道理的。同时，激励不但要横向比较，也要纵向比较。差生的成绩得到很大的提高，教师的努力不可忽视，校长对这部分成绩也应给予相应的奖励。这样可以消除教师的不公平感。否则，教师在以后的教学中会放弃差生，一味追求“两率一分”。

从这个案例中，我们也可以引出教师激励。教师激励，即对教师的行动起激发、推动、加强的作用，分为内在激励和外在激励。内在激励即教师行动的动力来自自身，是激励的根本；外在激励是物质、环境、制度等推动教师行动的动力。外部激励可以向内部激励转化，产生更持久的动力。关于影响激励的因素，许多管理大师都提出过经典理论。马斯洛将人的需求分为五个层次：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。管理者要辨别员工的需要，然后才能提出相应的激励措施。赫茨伯格提出双因素理论，认为只有工作本身能够激励员工。随着薪酬多样化，薪酬之奖金部分可以满足员工尊重的需要，也具有了激励性。目标设置理论认为目标清晰、挑战性、参与性等都能够激励员工实现目标。案例中校长采用奖金制度奖励教师教学质量和工作量，满足了教师的成就需要，引导教师进一步改进工作。

激励方式分为物质激励和精神激励。物质激励通过经济手段激发动机，调动积极性。奖励薪酬属于物质激励的一种。精神激励通过理想、成就、荣誉、情感等非经济手段激发潜能，调动积极性。物质激励和精神激励两者相辅相成，互为补充，缺一不可。单纯的物质激励是外在的，容易导致短期行为，不利于学校的长期发展和团队建设。所以案例中校长对教师的激励可以加入精神激励，对于“两率一分”低但在提高差生升学中做出成绩的教师给予承认。

激励要兼顾公平性。管理中激励力量的大小往往决定于人们相互间的比较，即人们总是习惯于把自己的劳动、付出和得到的报酬、荣誉与他人进行比较，若比较后认为是公平合理的，就会激发工作动力，发挥积极性；否则，便没有积极，或者积极性很低，甚至消极对抗。如案例所述，部分教师认为奖励方案不公平，学校管理者应尽量降低他们的这种不公平感，否则对学校今后的工作会产生一定的负面效应，如忽视差生等急功近利的事情也许就会发生，或者打击教师的积极性，使得教师在工作上没有先前那样投入。

总之，学校管理者应综合使用各种激励方式，同时注重激励的公平性，促进教师不断提高教学质量。



大夏书系·学校领导力

本书精选了50个典型案例，涉及学校管理的方方面面。每个案例既有思考题及问题解答，也有案例分析，但其意图并不是要给出标准答案，而是希望引发思考，给学校管理者以启迪与帮助。

◇学校发展◇

学校店面该不该出售/校长抓教学还是抓建设/学校门口的饮食摊

◇用权与用干部◇

学校的大小事务都由校长说了算吗/正副主任之间的矛盾/教导主任谁来当

◇人事管理◇

青年教师的早操/“刺儿头”老师/下午的签到该不该取消/评职称引起的风波

◇德育管理◇

如何关爱离异家庭的学生/如此处理考试作弊行吗/偷糖风波

◇教学管理◇

调班风波/迟到的处分/教案展览还能办吗
